

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Formy interní komunikace a jejich náklady ve stavebním podniku

Internal Communication Channels and their Costs in a Construction Company

Student:

Robin Hrňa

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání bakalářské práce

Student: **Robin Hrňa**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Formy interní komunikace a jejich náklady ve stavebním podniku**
Internal Communication Channels and their Costs in a Construction Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska organizování a komunikace v podniku
 3. Charakteristika podniku a organizační struktura
 4. Analýza forem komunikace a jejich nákladů
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.

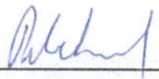
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

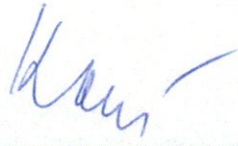
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020




doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

Přílohy č 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 5. 5. 2020



Robin Hrňa

POĎEKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska organizování a komunikace v podniku	7
2.1	Firemní kultura	7
2.1.1	Definice pojmu firemní kultura	7
2.1.2	Firemní kultura a komunikace	9
2.2	Komunikace	10
2.2.1	Definice pojmu komunikace	10
2.2.2	Komunikace ve firmě.....	12
2.3	Interní komunikace	14
2.3.1	Cíle interní komunikace.....	16
2.3.2	Nástroje interní komunikace	18
2.3.3	Problémy v interní komunikaci.....	22
2.4	Metodologie práce	24
3	Charakteristika podniku a organizační struktura	26
3.1	Charakteristika společnosti Metrostav, a.s.....	26
3.2	Ekonomické ukazatele firmy Metrostav	27
3.3	Charakteristika firemní kultury a organizační struktury společnosti	31
4	Analýza forem komunikace a jejich nákladů	34
4.1	Popis interní komunikace ve společnosti.....	34
4.2	Provedení dotazníkového šetření ve společnosti	36
4.3	Zhodnocení interní komunikace ve společnosti.....	46
4.4	Náklady na interní komunikaci a návrhy na jejich snížení	48
4.5	Návrhy na zlepšení stávající situace	51
5	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam zkratk	58
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	59
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	60
	Seznam příloh	61

1 Úvod

Komunikace je nedílnou součástí našeho života. Ke komunikaci dochází v soukromém ale i v profesním životě. V rámci pracovního prostředí plní komunikace řadu funkcí. Umožňuje podniku představit produkty a služby svým zákazníkům, předávat informace svým obchodním partnerům a sdílet své myšlenky s veřejností. V rámci podniku je komunikace používána ke sdílení firemní vize, mise a cílů. Slouží také k předávání pracovních instrukcí, řešení konkrétních pracovních problémů a sdílení informací mezi zaměstnanci. Z výše uvedených informací je zjevné, že se jedná se o jeden ze základních faktorů ovlivňujících úspěšnost fungování firmy.

V současné době si stále více podniků uvědomuje důležitost komunikace a snaží se o zefektivnění komunikačních procesů v rámci podniku. Z tohoto důvodu byla jako téma předložené práce zvolena problematika interní komunikace ve vybraném podniku. Cílem práce je na základě analýzy systému interní komunikace ve vybraném podniku formulovat návrhy na zefektivnění stávajícího stavu. Analýza současného stavu bude provedena pomocí studia interních dokumentů, které upravují systém interní komunikace ve vybraném podniku. Dále bude mezi zaměstnanci podniku realizováno dotazníkové šetření zaměřené na zjištění skutečného stavu sledované problematiky.

Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část práce bude mít podobu literární rešerše. Budou v ní shrnuty základní informace týkající se problematiky firemní kultury, komunikace a interní komunikace. Největší pozornost bude v rámci teoretické části práce věnována interní komunikace, která je stěžejním tématem práce. V jedné se speciální subkapitoly budou popsány cíle interní komunikace, její nástroje a problémy, se kterými se v rámci interní komunikace můžeme setkat. V úvodu praktické části práce bude charakterizovány vybraná společnost a její firemní kultura. Dále zde bude na základě studia interních dokumentů podniku popsán systém interní komunikace. Dále zde budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření. V poslední podkapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti interní komunikace podniku.

2 Teoretická východiska organizování a komunikace v podniku

Je nesporné, že informace a informační procesy tvoří základ managementu. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na kvalitě komunikace záleží úspěch firemních projektů. Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. V této kapitole se podíváme na východiska s jednoznačným i alternativním postojem k této situaci. A také na to jak jsou v dostupné literatuře popsána a specifikována korektní řešení organizace a komunikace v podnicích.

2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je soubor hodnot, norem a postojů specifických pro každou organizaci, které se utvářejí díky vzájemnému působení lidí a jsou ve velké míře společné pro zaměstnance dané firmy. Silná firemní kultura je pak ta, v níž dochází k vysoké míře sdílení. Firemní kultura se odvíjí zejména z velikosti organizace a z toho, v jak stabilním prostředí se organizace pohybuje. Jiná kultura bude u velikých firem se stabilním postavením na trhu a jiná u malých progresivních firem. Touto kapitolou se zaměříme na důležitost struktury a komplexního poskládání firemní kultury, která je velmi důležitým článkem k prosperitě společností.

2.1.1 Definice pojmu firemní kultura

Bedrnová (2007, s. 431) charakterizuje organizační kulturu následujícím způsobem: „*sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy. V podstatě se jedná o to, jakým způsobem či jak se věci u nás dělají.*“ Tureckiová (2004) vnímá organizační kulturu jako určitý svorník spojující a zastřešující mocenské, vztahové a informační vazby mezi jedinci v daném podniku. Z tohoto pohledu je možné ji vnímat jako určitý nástroj řízení. Schein (2010) uvádí, že kulturu skupina získává během řešení konkrétních problémů. Rozlišuje při tom tři základní úrovně kultury, kterými jsou artefakty, hodnoty a základní předpoklady. Dědina a Odcházal (2007) tvrdí, že se jedná o soubor charakteristických znaků, které jsou typické pro daný podnik a každému návštěvníkovi jsou zjevné. Jedná se však také o znaky, které

je možné odhalit pouze hlubším výzkumem. Hofstede a Minkov (2010) je podobného názoru. Rozlišuje při tom dvě základní úrovně firemní kultury. Tou první je dimenze, která je pro vnějšího pozorovatele viditelná. Jedná se převážně o symboly, hrdiny a rituály. Druhou dimenzi není možné pozorovat a jsou zjevné jen pro členy dané kultury. Jedná se zejména o hodnoty.

Armstrong (2015), uvádí, že má firemní kultura charakter strukturovaného jevu, který je složen z řady významných prvků. Jedná se zejména o následující prvky:

- Základní přesvědčení: jedná se o prvek firemní kultury, který je poměrně složité identifikovat. Důvodem je skutečnost, že ho mají zaměstnanci silně zvnitřněné. Do značné míry tedy ovlivňuje jejich vnímání, myšlení a chování. V podstatě se jedná o představy, kterou má organizace o realitě. Členové organizace berou tyto představy jako samozřejmé;
- Firemní hodnoty: podle firemních hodnot je nahlíženo na to, co je v podniku žádoucí a co nikoliv. Hodnoty jsou základním stavebním kamenem firemní kultury;
- Postoje: jedná se o způsob, kterým se podnik staví ke konkrétním skutečnostem – událostí, jednotlivci či věci;
- Normy: jde o závazná nepsaná pravidla chování, kterými si zaměstnanci podniku řídí. Určují jednání, které je podnikem akceptováno. Je důležité, aby je zaměstnanci vnitřně přijímali a ztotožnili se s nimi. Pokud nejsou normy jedince respektovány, je přikročeno k trestu;
- Artefakty: jedná se o prvky, které jsou sice poměrně dobře rozpoznatelné, ale pro vnějšího pozorovatele velmi těžko pochopitelné. Do této skupiny patří materiální i nemateriální prvky. Mezi materiální artefakty patří vnější vzhled budov podniku, uspořádání a úprava interiéru, kultura oblékání atd. Mezi nemateriální artefakty patří podnikové mýty nebo rituály.

Firemní kultura je ovlivněna řadou faktorů. Jedná se zejména o velikost podniku, délku jeho existence, charakter předmětu podnikání, typ využívaných technologií nebo podmínky, ve kterých firma působí. Velikost podniku a délka jeho existence je úzce svázána s životním cyklem podniku. Jednotlivé fáze vývoje mají vliv na typ organizační kultury. Technologie silně ovlivňují nejen nabídku podniku ale také jeho interní procesy, jako je například komunikace. V neposlední řadě mají vliv také na charakter podnikové kultury. Zcela zásadní roli hraje prostřední, ve kterém firma působí. Důležitou roli hrají

zejména zákazníci, obchodní partneři, konkurence a další. Dále je nutné sledovat podmínky ekonomické, legislativní, společenské, demografické a globální (Dědina a Odcházal, 2007).

Všechny výše uvedené faktory mají vliv zejména na sílu podnikové kultury. Síla firemní kultury ukazuje, do jaké míry se zaměstnanci ztotožňují s podnikovými hodnotami. Silná kultura je důležité pro podniky, které jsou na počátku své existence. V následujících fázích životního cyklu podniku je spíše než síla kultury důležité to, zda je kultura v souladu s podnikovou strategií. Silná podniková kultura je výhodou zejména proto, že se v ní zaměstnanci lépe orientují, mají pocit stability a bezpečí, komunikace ve firmě je jednodušší, konflikty jsou řešeny přímo a rozhodnutí jsou rychleji implementována do praxe. Silná organizační kultura má však také určité nevýhody. Jedná se zejména o její uzavřenost a strnulost, se kterou souvisí neschopností přijímat změny (Tureckiová, 2007).

2.1.2 Firemní kultura a komunikace

Obecně platí, že komunikace hraje v životě člověka významnou roli. Komunikace je v podstatě základem mezilidských vztahů, což se týká také vztah pracovních. Je tedy jasné, že ani v pracovním životě se bez komunikace neobejdeme. Prostřednictvím komunikace si dochází k předávání pracovních instrukcí, jsou rozdávány jednotlivé úkoly, jsou řešeny pracovní problémy, probíhá diskuse o jednotlivých tématech, probíhá kritika a dochází ke chválení. Komunikace je v podstatě základním stavebním kamenem podniku, protože je s její pomocí vytvářeno pracovní prostředí. Mimo to má také silný vliv v oblasti podpory procesů nutných pro fungování firmy. Je tedy jasné, že komunikace má na firemní kulturu zcela zásadní vliv (Vymětal, 2008)

Firemní kultura je řadou odborníků vnímána jako sociální systém, který je pro danou organizaci charakteristický. Není tedy divu, že je komunikace jedním ze zdrojů firemní kultury a přispívá tedy k její formulaci. Aby mohl podnik efektivně fungovat, musí být zajištěn efektivní systém komunikace mezi jednotlivými subjekty působícími v podniku (zaměstnanci, management, pracovní týmy, oddělení, divize atd.). Vedení podniku by tedy mělo zajistit, aby byly zaměstnancům předávány vhodné informace ve správném čase a správným způsobem (Bělohlávek, 1996)

Na druhou stranu hraje komunikace významnou roli také při předávání firemní kultury. Nový zaměstnanci jsou s podnikovou kulturou seznamováni mimo jiné také

v rámci hovorů se svými novými kolegy. Komunikace slouží k předávání informací o podnikové vizi, misi, hodnotách, strategii. V rámci komunikace se zaměstnanci dozvídají informace o jednotlivých podnikových rituálech, mýtech atd. Je tedy nutné, aby byl v rámci procesu adaptace nových zaměstnanců zvolen vhodný způsob předávání informací. V tomto ohledu hraje roli nejen verbální komunikace, ale také komunikace neverbální (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

2.2 Komunikace

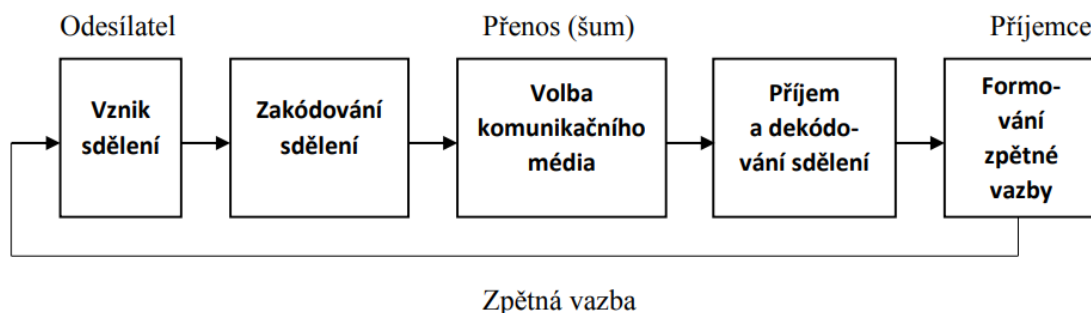
Komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na celé její fungování, ovlivňuje její prosperitu, partnerství i konkurenceschopnost. Vybudování vnitřních informačních toků, které přenesou v celistvosti to, co chce firma říct, a to tak, aby se to shodovalo s očekáváním, co chtějí zaměstnanci slyšet, je hlavním úkolem úspěšného manažera.

2.2.1 Definice pojmu komunikace

Vybíral (2009, s. 25) charakterizuje komunikaci následujícím způsobem: *„jedná se o společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“*. Gavora (2005, s. 9) definuje komunikaci jako: *„vzájemné působení nebo ovlivňování. Můžeme říci, že lidé jsou téměř pořád ve vzájemné interakci. Důraz je na slově vzájemné, tj. nejde o jednostranné působení.“* Z jeho pohledu má komunikace tři roviny – dorozumění, sdělení a výměna informací. Dorozuměním je myšleno zajištění shody a pochopení myšlenek. K tomu je nezbytné, aby účastníci komunikačního procesu používali stejný jazyk a rozuměli si. V rámci sdělování dochází ke vzájemné výměně pocitů, názorů a informací, které partner v rámci komunikace požaduje. Poslední úroveň je výměna informací, na které se aktivně podílí oba účastníci komunikace. V takovém případě jeden z partnerů vysílá informaci tomu druhému. Ten ji přijímá, zpracuje ji a zpět vyšle další informace. V rámci komunikace tedy dochází k dialogu (Gavora, 2005). Podle Mikuláščík (2010) se jedná o prostředek, prostřednictvím kterého dochází k předávání myšlenek, pocitů, postojů a informací od jednoho jedince ke druhému. Donnelly (2011) v souvislosti s komunikací zdůrazňuje skutečnost, že se jedná o způsob, kterým je zajištěno vzájemné porozumění mezi jednotlivci za pomoci symbolů. Jedná se v podstatě o proces s konkrétním cílem.

Podle Nakonečný (2009) je komunikace komplementární jev, ve kterém dochází ke střídání rolí jednotlivých účastníků. Účastníky komunikace jsou komunikátor

a komunikant. Komunikátor zakóduje své sdělení a zašle ho komunikantovi. Komunikant sdělení přijme a dekoduje ho. Obsah sdělení se nazývá komuniké. Komuniké nemusí být pouze informace. Sdělovány mohou být také pocity, nálada či postoje. Jedná se v podstatě o zakódované sdělení, které je určitým kanálem zasíláno druhé straně. Podobným způsobem vnímá strukturu komunikace také Vymětal (2008), který k vysvětlení využívá schéma, které je uvedeno v obrázku č. 1 níže.



Obr. 2.1: Struktura komunikace

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 30

Pro existenci komunikace musí být zajištěny určité podmínky. Jedná se zejména o existenci spojení mezi jednotlivci, mezi kterými musí být určitý komunikační vztah. Účastníci komunikace musí být k jejímu zahájení připraveni a musí být komunikaci otevření. Pouze v případě, že jsou výše popsané předpoklady splněny, je možné, aby došlo k zahájení komunikace (Urban, Dubský a Murdza 2011).

Aby byla komunikace efektivní, je nezbytná zpětná vazba. Její význam je dán zejména skutečností, že reakce na sdělení je dána nejen obsahem sdělení ale také způsobem, kterým si příjemce toto sdělení vysvětluje. Příjemce je při tom ovlivněn svými postoji, zkušenostmi, kulturou, minulostí, stávající situací atd. (De Vito, 2008). Mikuláščík (2010) definuje zpětnou vazbu jako reakci jedince na zprávu, kterou přijal. Každý podle jeho názoru zpětnou vazbu poskytuje a přijímá jiným způsobem. Hlavní význam zpětné vazby je v tom, že podává aktuální informace o průběhu komunikace. Účastníci komunikace se ujišťují o tom, zda bylo sdělení přijato a zda bylo pochopeno či nikoliv. Zpětná vazba má podpůrnou, poznávací, regulační, inspirující a sociální funkci. Heger (2012) uvádí, že by měl komunikující během komunikačního procesu předvídat to, jak bude jeho partner reagovat a na základě toho sdělení formulovat.

2.2.2 Komunikace ve firmě

Komunikace je pro každý podnik zcela zásadní. Jedná se o jeden z významných faktorů ovlivňujících jeho úspěšnost. Efektivní nastavení komunikačních procesů v podniku se stávají hybnou silou rozvoje firmy, hrají významnou roli v oblasti motivace zaměstnanců a umožňují stabilizaci organizace (Sperandio, 2008). V procesu komunikace musí být zaveden v určitém bodě rozvoje firmy systém, neboť neorganizovaná komunikace se stává brzdou. Tento kritický bod bývá zpravidla popisován jako situace, kdy se v podniku začínají objevovat následky nefungující komunikace, a to zejména v podobě různých informačních šumů a nedorozumění, nedostatku a neucelenosti informací, špatné koordinaci, nerozhodnosti a pasivity u zvýšené fluktuace. Řešením je vždy vybudování komunikační strategie firmy, nastavení systému komunikace – zavedení určitých pravidel a procesů komunikace vycházejících z vhodně zvolené koncepce. (Holá, 2017)

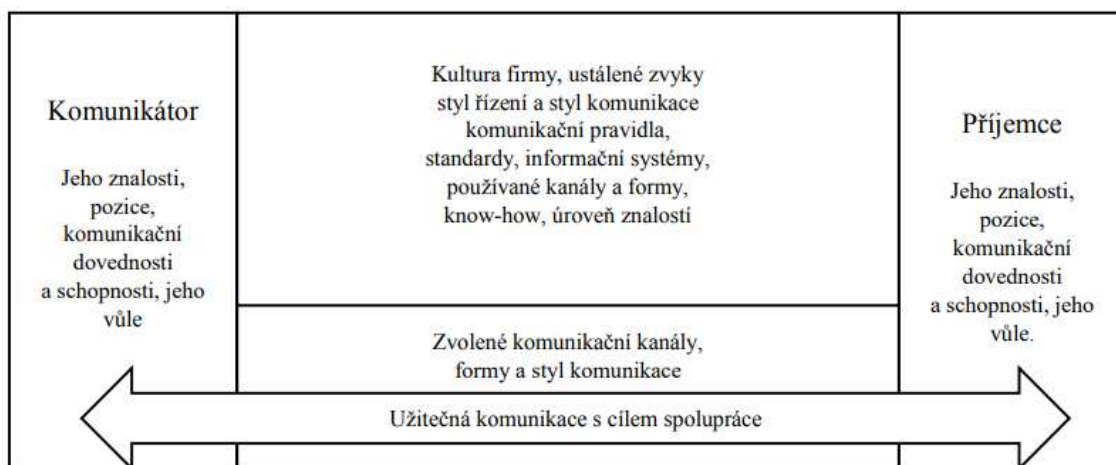
V rámci podniku rozlišujeme interní a externí komunikaci. Interní komunikace je namířena dovnitř firmy. Jedná se o komunikaci mezi zaměstnanci, pracovními týmy nebo jednotlivými odděleními. Externí komunikace je namířena ven z podniku. Jedná se o komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, dodavateli, konkurencí či veřejností. Vždy je však nutné mít na mysli, že jsou jednotlivé formy komunikace v podniku velmi úzce provázány. Mikuláščík (2010, s. 30) v souvislosti s tím uvádí následující: „*Jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu. Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.*“

Hlavním cílem komunikace v podniku by mělo být vhodné porozumění sdělní. Konkrétní cíle komunikace podniku jsou vymezeny ve strategii podniku a také v konkrétních podnikových plánech. Pro správné porozumění sdělení je nutné, aby všichni zaměstnanci měli potřebné informace. Musí znát zejména vizi, misi a cíle podniku. Vedení podniku by při stanovení cílů v oblasti komunikace vycházelo z toho, co chce management podniku sdělit, co chtějí slyšet zaměstnanci a na existenci problémů, které mohou při komunikaci nastat (Armstrong, 2006).

V rámci komunikace v podniku se setkáváme se specifickou strukturou komunikace. Komunikátorem může být vedení podniku, zaměstnanec, pracovní tým, oddělení nebo dokonce sám podnik. Každý z nich se může stát určitým zdrojem sdělení,

kteře je pŕedáváno dál. Na straně komunikaanta mŕže stát zákazník, obchodní partner, dodavatel, odbory, veřejnost, zaměstnanec, vedení podniku atd. Každý komunikant interpretuje zprávu svým způsobem. Právě proces dekodování sdělení a interpretace zprávy se mŕže stát kritickým bodem komunikačního procesu. Sdělení mŕže být vnímáno různými způsoby s ohledem na zázemí komunikaanta. Úspěšnost komunikace se dá určit podle toho, zda bylo sdělení správně pochopeno (Donnelly, 2001).

De Vito (2008) v souvislosti s tím zdůrazňuje, že je nutné zajistit, aby byl zvolen vhodný komunikační kanál a nedocházelo ke komunikačnímu šumu. Informace má nehmotný charakter, a proto je nutné ji vhodným způsobem ji zakódovat. Komunikátor by měl zvolit vhodné médium, které by umožnilo přenos informace. Podle Heger (2012) jsou komunikační kanály v rámci podnikové komunikace velmi variabilní. Je možné komunikovat v rámci přirozeného prostředí nebo využít umělá média (mobilní telefony, počítače atd.). Komunikace se také mŕže účastnit více osob, což vede ke vzniku komunikačních sítí. Armstrong (2014) rozlišuje komunikační kanály verbální, písemné a intranetové. Holá (2011) rozděluje komunikační kanály podle vztahu mezi účastníky komunikace na formální a neformální. Mimo to je možné v rámci podniku rozlišovat komunikaci podle směru kam míří. Donnelly (2011) tak dělí komunikaci na vertikální vzestupnou, vertikální sestupnou, horizontální a diagonální. Struktura komunikace v podniku je popsána na obrázku č. 2 níže.



Obr. 2.2: Struktura komunikace v podniku

Zdroj: Holá, 2011, s. 24.

2.3 Interní komunikace

Interní komunikace se v poslední době stává samostatnou disciplínou a významnou funkcí managementu. Dostupné a uváděné výzkumy zřetelně dokládají pozitivní vliv interní komunikace na angažovanost zaměstnanců, na prosperitu organizace nejen snížením ekonomických ztrát nadměrné fluktuace a nemocnosti pracovníků, ale také podporou inovativního potenciálu pracovníků. V oblasti vědy a výzkumu zůstává interní komunikace stále spíše opomíjenou problematikou. Legitimitu samostatnosti interní komunikace jako disciplíny podtrhuje skutečnost, že vztah mezi členy organizace se zásadně liší od vztahů s ostatními skupinami partnerů. V praxi se etablují oddělení interní komunikace, manažeři interní komunikace a specialisté na interní komunikaci. (Holá, 2017) Interní komunikaci je možné jednoduše definovat jako komunikaci, která probíhá uvnitř určité organizace. Základním předpokladem je, že pokud budou zaměstnanci vědět, co se v podniku děje a z jakého důvodu, budou více motivováni zapojit se do pracovního procesu a odvádět kvalitní práci. Pokud jsou informace dostatečným způsobem sdíleny, pracovníci mohou své práci věřit a lépe se s ní ztotožnit. Díky tomu jsou schopni lépe komunikovat se zákazníky a prodávat jim nabízené produkty a služby (Vymětal, 2008).

Na interní komunikaci je možné nahlížet jako na způsob, kterým dochází ke vzájemnému propojování zaměstnanců pracujících v jednom podniku. Interní komunikace umožňuje vzájemné porozumění a zajišťuje efektivní spolupráci. Mimo to by měla přispět k tomu, aby mohli zaměstnanci podniku vyjadřovat své názory týkající se dění ve firmě. Je tedy zcela jasné, že interní komunikace je významným nástrojem ovlivňujícím podnikovou kulturu (Vymětal, 2008). Dvořáková (2012) vnímá interní komunikaci jako významný nástroj, prostřednictvím kterého je možné zajistit, aby podnik vzkvétal. Vidí ji jako nikdy nekončící proces, do kterého jsou zapojeni úplně všichni zaměstnanci. Holá uvádí, že se 80 % zaměstnanců velkých i malých podniků shoduje na tom, že má efektivní interní komunikace pozitivní dopad na jejich pracovní výkon a chování (Holá, 2011). Z tohoto důvodu se interní komunikace dostává do středu zájmu většiny podniků, jejichž cílem je neustále komunikační proces zlepšovat.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) tvrdí, že i přes rostoucí zájem manažerů o interní komunikaci přetrvává nespokojenost zaměstnanců se stávající situací. Řada pracovníků různých podniků si stěžuje na to, že jim vedení nenaslouchá, nemají aktuální informace a potřebnou zpětnou vazbu. Také vedení podniku mívá dojem, že komunikace

není dostačující. Většinou se objevují názory, že pokud se nadřízení snaží se zaměstnanci diskutovat, nikdo není ochoten se zapojit. Tyto problémy mají většinou dlouhodobý charakter a negativně ovlivňují atmosféru na pracovišti. Autoři upozorňují na skutečnost, že si manažeři uvědomují význam slovní a mimoslovní komunikace. Prostřednictvím té však dochází k přenosu pouhých 10 % motivačních a informačních prvků. Značný význam má mimoslovní komunikace, jejíž vlivu si většina vedoucích není vědoma.

Přesto stále existuje mnoho podniků, které problematice interní komunikace nevěnují potřebnou pozornost a její význam podceňují. Holá (2011), uvádí, že je hlavním důvodem nezájmu nedostatek času. Kvalitně nastavený proces interní komunikace při tom ovlivňuje nejen atmosféru na pracovišti ale v konečném důsledku také ekonomické výsledky podniku. Interní komunikace patří mezi významné nástroje, jejichž prostřednictvím dochází k ovlivňování úspěšnosti podniku a měla by jí tedy být věnována dostatečná pozornost.

Význam interní komunikace je tedy zjevný. Co je však jejím obsahem? V podstatě by se mělo jednat o vše, s čím by měly být zaměstnanci podniku seznámeni a k čemu se mohou vyjadřovat. Podle Holá (2006) je možné obsah interní komunikace rozdělit do pěti základních bodů:

- makroekonomické informace: provozní a finanční výsledky podniku, postavení podniku na trhu, firemní strategie atd.;
- změny ve společnosti: personální změny, reorganizace, akvizice, fúze atd.;
- personální informace: provozní záležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů, směrnice a pravidla v této oblasti atd.;
- firemní aktivity: aktivity v oblasti marketingu, public relations, corporate social responsibility atd.;
- informace o realizovaných projektech: představení jednotlivých projektů, komunikační plány k projektům atd.

Interní komunikaci je možné dále dělit podle toho jakým směrem proudí v podniku informace. Z tohoto hlediska rozlišujeme vertikální, horizontální a diagonální interní komunikaci (Tureckiová, 2004).

Vertikální komunikace probíhá mezi subjekty, které nejsou ve stejném postavení. Pro úspěšnost podniku je zcela zásadní. Obecně je možné rozlišovat vertikální sestupnou a vzestupnou. Sestupná komunikace směřuje od nejvyššího organizačního stupně podniku k tomu nejnižšímu. V podstatě se tedy jedná o komunikaci směrem

od nadřízeného k podřízenému. Mezi nejčastější nástroje sestupné vertikální komunikace patří interní směrnice, oběžníky, manuály, metodiky, pracovní popis, instrukce, příkazy, oficiální prohlášení vedení podniku, zápisy z porad nebo interní publikace jako jsou například podnikové noviny. Druhým typem vertikální komunikace je komunikace vzestupná. Ta zahrnuje komunikaci od nejnižšího stupně po ten nejvyšší. Jedná se tedy o komunikaci směřující od podřízeného k nadřízenému. Ve většině případů tento typ komunikace probíhá na poradách, při osobních schůzkách nebo na konferencích. Dále může podnik využívat schránky, do kterých mohou zaměstnanci vkládat své návrhy, připomínky a další zprávy určené nadřízeným (Vymětal, 2008).

Pro horizontální komunikaci je charakteristické, že se jí účastní subjekty nacházející se na stejné hierarchické úrovni v rámci jedné funkční specializace. Jedná se nejen o komunikaci mezi kolegy, ale také komunikaci mezi jednotlivými odděleními, útvary či divizemi podniku (Tureckiová, 2004). Hlavním přínosem horizontální komunikace je vzájemné sdílení informací o průběhu pracovních úkonů, realizaci jednotlivých projektů a dalších okolnostech ovlivňujících činnost podniku. Jedná se také o významný způsob, jak sdílet zkušenosti a zlepšovat sociální vztahy v podniku (Koubek, 2006).

Posledním typem interní komunikace je komunikace diagonální. Jedná se o komunikaci, která probíhá napříč jednotlivými hierarchickými úrovněmi podniku. S diagonální komunikací se můžeme setkat například při realizaci jednotlivých projektů, na kterých se podílí různí zaměstnanci a oddělení. Dochází k ní také v případě neformální komunikace mezi zaměstnanci, pokud se netýká konkrétních pracovních úkolů nebo je zaměřena na záležitosti mimo podnik (Tureckiová, 2004). S diagonální komunikací se nesetkáváme tak často jako s ostatními dvěma typy interní komunikace. Vedení podniku ho často používá, pokud je efektivnější než komunikace vertikální či horizontální (Vymětal, 2008).

2.3.1 Cíle interní komunikace

Jak již byl výše uvedeno, interní komunikace může být významným faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku. Vždy je však nezbytné, aby si podnik určil cíl, kterého chce prostřednictvím interní komunikace dosáhnout. Na tuto skutečnost upozorňuje například Janda (2004, s. 10), který uvádí: „*Správné zacílení vnitrofiremní komunikace je základem úspěchu. Vnitrofiremní komunikační proces nastavený na spokojeného*

zaměstnanec je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.“ Stanovení cílů je velmi důležité, ale zcela zásadní je také tyto cíle naplňovat. V tomto ohledu je nutné zaměstnance o cílech vnitropodnikové komunikace informovat. Tím nejdůležitějším cílem interní komunikace je bezesporu zajištění dostupnosti informací o záměrech podniku. Holá (2006) vymezuje následující čtyři základní cíle interní komunikace:

- zabezpečit informační potřeby zaměstnanců podniku a zajistit informační propojenost podniku s ohledem na vzájemnou návaznost a koordinaci jednotlivých procesů;
- zabezpečit spolupráci a vzájemné pochopení mezi zaměstnanci prostřednictvím vysvětlování společných cílů (porozumění by mělo panovat mezi managementem a pracovníky na všech úrovních podniku, mezi manažerem a jeho pracovním týmem ale také mezi jednotlivými pracovními týky a mezi zaměstnanci navzájem);
- přispět k budování žádoucích postojů a pracovního chování, podpora loajality a stability zaměstnanců;
- přispět k neustálému zdokonalování interní komunikace prostřednictvím systematického poskytování zpětné vazby a implementace teoretických poznatků do praxe.

Na cíle interní komunikace je možné pohlížet také s ohledem na její uživatele. Například Caywood (2003) nahlíží na cíle interní komunikace z pohledu zaměstnanců, kterým slouží jako nástroj zajišťující vzájemné porozumění a podporu, což má v konečném důsledku dopad na produktivitu podniku. Interní komunikace funguje jako prevence vzniku komunikačního vakua, které je spojeno se vznikem pomluv a spekulací. Ty negativně ovlivňují atmosféru v podniku a také pracovní výkon zaměstnanců.

Caywood (2003) sice klade důraz na spokojenost zaměstnanců, ale ve finále jde hlavně o spokojenost zákazníka. K ní má efektivní komunikace mezi zákazníky přispět. Vzhledem k současné situaci na trhu, kde je silná konkurence, je nezbytné, aby interní komunikace pomáhala zajistit neustálý tok nových podnětů, nápadů, připomínek a poskytovala také tolik potřebnou zpětnou vazbu (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

S cíli interní komunikace souvisí také její funkce. Vymětal (2008) vymezuje následující funkce interní komunikace:

- zajišťuje výměnu informací mezi zaměstnanci;
- přispívá k odlišení zaměstnanců podniku od ostatních osob;
- zajišťuje informovanost zaměstnanců o cílech podniku a pomáhá je přesvědčit, aby tyto cíle přijali za své, informuje je také o tom, jak jsou tyto cíle průběžně naplňovány;
- motivuje zaměstnance k tomu, aby hledali nová řešení, přicházeli s novými nápady a nacházeli nové postupy, kterými by přispěli k naplňování strategických cílů podniku.

Zcela zásadní funkcí interní komunikace je fakt, že umožňuje vedení podniku informovat zaměstnance o cílech společnosti a zajišťuje výměnu informací mezi spolupracovníky. Prostřednictvím interní komunikace se zaměstnanci dozvídají, jaká je jejich pracovní náplň a co se od nich v rámci výkonu zaměstnání očekává. Zaměstnanec se díky interní komunikaci seznamuje s tím, jaké jsou cíle jeho pracovního týmu, jaké je jeho postavení v pracovním týmu a co se od něho očekává (Holá, 2006).

2.3.2 Nástroje interní komunikace

V praxi existuje řada nástrojů interní komunikace. Vzhledem k jejich množství budou pro účely předložené práce vybrány pouze ty nejčastěji využívané. Komunikace má tři základní formy – osobní, písemnou a elektronickou. Při výběru konkrétní formy komunikace, musí vycházet manažer zejména z toho, zda se jedná o standardní situaci nebo o zcela nový problém. Dále si musí uvědomit, s kým bude při řešení dané situace komunikovat. Rozhoduje se zejména podle toho, zda se jedná o osobu známou či neznámou a také podle toho, zda si s daným člověkem rozumí či nikoliv. S ohledem na všechny tyto faktory volí vhodnou formu komunikace (Hloušková, 1998).

Ústní komunikace

Pro ústní komunikaci je charakteristický osobní kontakt. Osobní komunikace je velmi rychlá, zpětnou vazbu přináší prakticky okamžitě, je poměrně účinná, je zde vysoká pravděpodobnost vzájemného porozumění a její účastníci mohou sledovat neverbální signály, které mají vysokou vypovídající schopnost. Nevýhodou je zejména její rychlost, protože jedince nemá možnost promyslet si svou reakci. Problémem může být absence písemného záznamu komunikace, ke kterému by bylo možné se vrátit.

V neposlední řadě je velmi náročné vést osobní komunikace, pokud se jí účastní více osob (Bělohávek, 1996). Mezi nejčastější nástroje osobní komunikace patří:

- Komunikace face to face: jedná se o nejpoužívanější osobní komunikace. Komunikace face to face je prakticky nenahraditelná, protože je založena na okamžité interakci. Tento typ komunikace umožňuje odstranit případná nedorozumění a zabránit vzniku informačního šumu. Důvodem je zejména skutečnost, že umožňuje získat okamžitou zpětnou vazbu. Aby k tomu mohlo dojít, předpokládá se otevřený dialog mezi zúčastněnými stranami. Velmi důležitou roli zde hraje také skutečnost, že je během komunikace tváří v tvář možné sledovat neverbální signály, které komunikaci usnadňují (Holá, 2011);
- Schůze a porady: schůze a porady mohou mít různý charakter podle počtu zúčastněných osob, míry jejich vzájemné interakce, jejich účelu, množství předávaných informací atd. Ve většinu případů schůze a porady probíhají podle předem určených pravidel a jednacích řádů. Je z nich pořizován záznam, který shrnuje obsah jednání. Ve firmě se můžeme setkat s rozsáhlými celopodnikovými setkáními, na kterých jsou prezentovány plány a strategie společnosti, ale také s malými schůzemi pracovních týmů, na kterých se řeší konkrétní projekty (Tureckiová, 2004);
- Interní školení: v řadě podniků se můžeme setkat s interními školicími programy, na kterých se zaměstnanci blíže seznamují s konkrétními podnikovými cíli a plány podniku. Zaměstnanci díky školením získávají informace o tom, co se v podniku děje, což jim dává pocit jistoty. Mimo to jsou od těchto cílů odvozovány cíle dílčí, které jsou důležité pro jednotlivé pracovní úseky, oddělení či pracovní týmy. Důležité je ponechat účastníkům dostatečný prostor pro diskusi a otázky. Vedení podniku by mělo využít tyto programy k motivaci a stimulaci zaměstnanců (Holá, 2011);
- Další akce: jedná se o různé firemní akce, na kterých tráví zaměstnanci společně. Může jít například o oslavy firemních výročí, sportovní akce, večírky atd. Vedení podniku může využít tento typ akcí k nashromáždění zpětné vazby. Značnou výhodou je uvolněná atmosféra, která je nakloněna neformální diskusi. Tyto akce mohou být spojeny s prezentací výsledků podniku a jeho úspěchů. Tyto akce mohou být využity k posilování pozitivního vztahu zaměstnanců k podniku, podpoře týmové práce a řešení případných konfliktů (Holá, 2011).

Písemná komunikace

Písemnou komunikaci je možné archivovat, což je její hlavní výhodou. Zpětně je tak možné dohledat, co kdo řekl. Mimo to má jedinec dostatek času na to, aby si rozmyslel, jak bude reagovat. Nevýhodou je fakt, že po odeslání zprávy již není možné její obsah změnit nebo doplnit. Dále je značný problém v tom, že zpětná vazba přichází s určitým zpožděním nebo ji jedinec vůbec nedostane. Informace přicházejí s určitým opožděním, což může zapříčinit určité komplikace. Při písemné komunikaci není možné sledovat neverbální signály, což může vést k chybné interpretaci sdělení (Bělohávek, 1996). Mezi nejčastější nástroje písemné komunikace patří:

- Firemní noviny, časopisy či bulletiny: jedná se o poměrně oblíbený nástroj komunikace ve firmách. Je však poměrně složité připravit jeho obsah tak, aby byl pro zaměstnance zajímavý. Není jim totiž možné předkládat pouze strohá fakta. Informace by tedy měl být zprostředkovány vhodným způsobem ve vztahu k zaměstnancům. Dobrým způsobem je například prezentovat úspěchy firmy, na kterých se podíleli všichni zaměstnanci. Tímto způsobem je možné budovat mezi zaměstnanci dobré vztahy a podpořit pocit vzájemné sounáležitosti (Dvořáková, 2012);
- Manuály a brožury: jedná se o různé typy tiskovin, které informují o nabízených službách, produktech, projektech či aktivitách podniku. Manuály se zaměřují zejména na jednotlivé firemní procesy, které souvisí s pracovními úkoly a organizací práce v podniku. Jedná se například o pracovní normy, řády nebo kodexy. Manuály a brožury obsahují základní informace o tom co, kdo, kdy, jak a proč dělá v podniku (Tureckiová, 2004);
- Nástěnky: jedná se o poměrně jednoduchý, ale efektivní komunikační nástroj. Je vhodné je využít zejména v případě, že chceme zaměstnancům prezentovat dlouhodobě platné informace, které by měli mít zaměstnanci dlouhodobě na očích. Může se jednat například o popis pracovních úkonů, krátkodobé plány, seznam připravovaných akcí atd. Nástěnky mohou být využity také k motivaci zaměstnanců, pokud na ně umístíme například informace o tom, do jaké míry pracovní týmy plní denní plán. Nástěnky jsou vhodné také pro prezentaci aktuálních informací, které potřebujeme zaměstnancům rychle sdělit (Holá, 2011);

- Oběžníky a věstníky: oběžníky a věstníky jsou používány v případě, že potřebujeme zaměstnance rychle informovat o situaci v podniku. Je možné je využít také jako náhradu firemních novin, pokud je podnik nemá, měl by je vydávat (Holá, 2011).

Elektronická komunikace

V rámci elektronické komunikace jsou využívány telekomunikační sítě, počítače atd. Elektronická komunikace je velmi rychlá a umožňuje přenos velkého množství dat s minimálními náklady a nároky na kapacitu. Tato forma komunikace je také velmi přesná a je možné ji průběžně zaznamenávat. Určitou nevýhodou je skutečnost, že v rámci elektronické komunikace dochází k přenosu značného množství dat, což klade na příjemce značné nároky. Ten musí být schopen vyhodnotit, jaké zprávy jsou relevantní a jaké ne (Bělohlávek, 1996). Mezi nejčastější nástroje písemné komunikace patří:

- E-mail: v současné době se jedná o nejčastěji využívaný nástroj elektronické komunikace. E-mailová komunikace je velmi rychlá. Je však nutné se vyvarovat určitých problémů, které jsou s ní spojeny. Pokud je e-mailová komunikace využívá příliš často a vytlačí osobní komunikaci, dochází k narušení osobních vztah na pracovišti. Tímto způsobem může dojít ke vzniku komunikačních bariér, které je následně velmi náročné překonat (Holá, 2011);
- Využití intranetu: jedná se o určitou formu vnitřní elektronické pošty. Tento komunikační nástroj je vhodné využít zejména na pracovišti, kde mají všichni přístup k počítači. Jeho největší výhodou je vysoká rychlost přenosu dat velkému množství uživatelů. Intranet neslouží pouze jako jednosměrný komunikační kanál. Zaměstnanci mohou být jeho prostřednictvím vyzváni k zodpovězení různých otázek (Armstrong, 2007);
- Videokonference: tento nástroj komunikace je vhodný zejména ve chvíli, kdy se účastníci komunikace nacházejí na různých místech a nemají možnost se sejít. Díky videokonferenci mohou komunikovat tváří v tvář. Díky rozvoji internetu a informačních médií je realizace videokonferencí poměrně snadná. Videokonference tak může úspěšně pomoci při řešení problémů, se kterými nemají zaměstnanci potřebné zkušenosti. Mohou totiž využít znalostí svých kolegů v jiné továrně (Armstrong, 2007);

- Video: video může být využito k předání důležitých informací o tom, jak je podnik řízen. Díky videozáznamu je možné ušetřit čas a při tom předat potřebné informace. Nevýhodou však zůstává skutečnost, že je tento typ komunikace vnímán jako neosobní, což snižuje jeho efektivnost (Armstrong, 2007).

2.3.3 Problémy v interní komunikaci

Nefunkční komunikace může pro podnik znamenat značné problémy. Důvodem je skutečnost, že se problémy s ní se mohou projevit v různých oblastech a zapříčinit řadu nedorozumění. Funkční interní komunikace umožňuje podniku překonat útoky přicházející z vnějšího světa a dynamický vývoj podmínek, ve kterých působí. Důležité je, aby komunikace v podniku probíhala všemi směry a existovaly ustálené procesy, podle kterých se řídí (Holá, 2006). Pro funkční interní komunikaci jsou charakteristické následující znaky (Mikuláščík, 2003):

- zaměstnanci znají cíle podniku a jsou s nimi ztotožnění;
- zaměstnanci znají cíle svého pracovního týmu;
- zaměstnanci znají své postavení v podniku a své pracovní úkoly, které skutečně plní;
- firma podporuje formální i neformální vztahy mezi zaměstnanci;
- firma podporuje pozitivní postoje zaměstnanců k podniku (loajalita atd.);
- nadřízení jsou si vědomi schopností, dovedností a potenciálu svých podřízených a celého týmu;
- nadřízení jsou schopni efektivně koordinovat svůj pracovní tým;
- dochází k poskytování zpětné vazby, která je zcela nezbytný pro zjištění toho, zda došlo k vzájemnému pochopení;
- podnik si uvědomuje nutnost informovanosti, díky které je možná efektivní spolupráce.

Existuje celá řada faktorů, která může mít na interní komunikaci negativní dopad. Může se jednat například o špatný výběr komunikačního nástroje, nefunkční informační systém nebo komunikační kanál, nevhodnou organizační strukturu, podcenění významu komunikace nebo neochotu zaměstnanců naslouchat. Značný vliv na to, zda je interní komunikace funkční mají interpersonální vztahy na pracovišti. Ty mohou negativně ovlivnit atmosféru na pracovišti, což se odrazí také na komunikaci mezi zaměstnanci.

Značnou roli hraje také angažovanost a motivace zaměstnanců (Holá, 2011). Podle Hlouškové (1998, s.33) existuje šest základních příčin problémů. Jedná se o:

- *„zastaralá organizace práce;*
- *hierarchický rozhodovací proces a příliš vysoká hierarchická struktura;*
- *nedostatečná otevřenost komunikace;*
- *nedostatečná snaha a zájem pochopit svého komunikačního partnera;*
- *nedostatečný zpětnovazebný systém;*
- *převážně jednosměrná vnitrofiremní komunikace.*“⁴⁷

V případě, že se v rámci podniku objeví výše zmíněné problémy, může snadno dojít ke komunikačnímu šumu. Pro příjemce zprávy mohou být informace, které obdrží nejasné a nejednoznačné. K nedorozumění při tom může dojít v různých fázích přenosu zprávy. Práce s nesprávnými informacemi je příčinou, že zaměstnanec neodvádí svou práci odpovídajícím způsobem a dělá chyby. To v konečném důsledku ovlivňuje chod podniku a kvalitu produktů a služeb, které nabízí. Problémy v komunikaci však mají negativní dopad na zaměstnance. V případě, že neplní požadované cíle, dostává se pod tlak ze strany nadřízených, což může vést k frustraci, snížení motivace k práci nebo neschopnosti se samostatně rozhodovat (Holá, 2006).

Nefunkčnost interní komunikace může být způsobena komunikačními bariérami. Jedná se v podstatě o překážky, které brání uskutečnění komunikace. Mezi nejčastější komunikační bariéry patří osobní vybavenost účastníků komunikačního procesu. Při komunikaci je nutné si uvědomit, že do ní účastníci vstupují s různými předpoklady, jako je například věk, vzdělání, kulturní zázemí, psychický stav, sociální postavení atd. To vše má vliv na to, zda dojde k pochopení sdělení (Winkler, 1998). Bureš a Lopuchová (2007, s. 12-20) uvádí následující komunikačních bariér ovlivňující interní komunikaci:

- *Ne vždy říkáme, co si myslíme;*
- *Co je řečeno, nemusí být vždy slyšeno;*
- *Slyšenému nemusí být vždy porozuměno;*
- *Rozumět neznamená vždy chápat a ztotožnit se;*
- *Myšlenka, kterou všichni pochopili, nemusí být vždy uvedena v život;*
- *To, co je uvedeno v život, se nemusí vždy stát zažitou rutinou.*“.

Problémy v interní komunikaci je možné vyřešit. Je však nezbytné k nim přistupovat komplexně. Do procesu musí být zapojeni všichni manažeři. Zcela zásadní je také zaměřit se na podnikovou kulturu, která zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu

interní komunikace. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podniku a podle toho s k nim také chovat. Jejich úkolem je rozvíjet potenciál svých podřízených a systematicky s nimi pracovat. Ke změně interní komunikace nedojde rychle a je tedy nutná trpělivost a důslednost. Pro změnu je zcela zásadní, aby vedení podniku vysvětlilo podřízeným, o co jim jde a jak má být změny dosaženo. Je tedy nutná určitá míra otevřenosti ze strany nadřízených i podřízených (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008).

2.4 Metodologie práce

Cílem práce je na základě analýzy stávajícího stavu formulovat návrhy na zlepšení procesu interní komunikace v podniku Metrostav, a.s.. S ohledem na tento cíl byly definovány dílčí cíle, jejichž dosažení by mělo přispět ke splnění hlavního cíle. Jedná se o následující dílčí cíle:

- popsat stávající proces interní komunikace v podniku Metrostav, a.s.;
- analyzovat stávající proces interní komunikace v podniku Metrostav, a.s.;
- formulovat návrhy na zefektivnění procesu interní komunikace v podniku Metrostav, a.s..

K dosažení výše zmíněných cílů budou využity základní metody vědeckého výzkumu. Jedná se zejména o analýzu, která umožňuje rozložit složitější celek na jednotlivé prvky a následně zjistit jejich vzájemné vztahy a vztahy k celku. Je tak možné proniknout do hloubky sledovaného jevu.

Základními zdroji informací pro analýzu budou interních dokumentů podniku a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Čerpáno bude z interních dokumentů, které upravují proces interní komunikace v podniku. Jedná se zejména o konkrétní směrnice a metodiky. Pro existenci efektivního procesu interní komunikace je však nezbytné, aby existovaly určité předpoklady. Jedná se zejména o existenci komplexní podnikové strategie, etického kodexu, personální politiky, vhodné organizační struktury. Z tohoto důvodu bude čerpáno také z dalších dokumentů upravujících chod podniku. Tyto dokumenty v podstatě popisují, jak by měla interní komunikace ve firmě probíhat. Realita však nemusí být vždy v souladu s dokumenty, a proto bude realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci firmy. Cílem dotazníkového šetření bude zjistit „skutečný stav“.

Na základě nashromážděných informací bude provedena analýzy procesu interní komunikace ve firmě Metrostav, a.s. Při přípravě práce dojde k horizontální i vertikální analýzy interní komunikace podniku. V rámci horizontální analýzy bude zhodnocen nejen způsob komunikace mezi kolegy ale také způsob, kterým probíhá komunikace mezi jednotlivými odděleními či divizemi. V rámci vertikální komunikace se zaměřím na komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Cílem analýzy bude zjistit silné a slabé stránky interní komunikace a na základě výsledků analýzy formulovat návrhy na zefektivnění současného stavu.

Konkrétní postup při přípravě práce je možné shrnout do několika základních bodů. Jedná se o následující kroky:

- charakteristika vybraného podniku na základě studia interních dokumentů podniku – základní informace o podniku, jako je například název, sídlo, předmět činnosti atd.;
- charakteristika firemní kultury a organizační struktury společnosti na základě studia interních dokumentů podniku – vize a mise podniku, firemní strategie, organizační struktura atd.;
- popis procesu interní komunikace na základě studia interních dokumentů podniku – nastavení procesu komunikace dle vnitropodnikových směrnic a metodik jednotlivých oddělení a divizí, cílem je zjistit jaké jsou cíle a nástroje interní komunikace;
- realizace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku – dotazníkové šetření bude probíhat napříč celým podnikem, mezi respondenty budou zahrnuti jak dělníci tak vedoucí jednotlivých divizí, cílem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají kvalitu interní komunikace ve firmě a s jakými problémy se při výkonu své profese potýkají;
- zhodnocení stávajícího stavu interní komunikace v podniku – popis rozporů mezi nastavením interní komunikace v rámci interních dokumentů a tím, jak komunikaci vnímají zaměstnanci firmy, vertikální a horizontální analýzy komunikace v podniku, vymezení silných a slabých stránek;
- návrh změn procesu interní komunikace – na základě analýzy budou formulovány návrhy, které by vedly k zefektivnění procesu komunikace v podniku.

3 Charakteristika podniku a organizační struktura

Firma Metrostav a.s. je velmi stabilní společností s dlouholetou tradicí. V této obsáhlé kapitole se budeme snažit přiblížit základní informace společnosti, organizační strukturu, která má divizionální charakter. Podíváme se i na ekonomické ukazatele společnosti. A zhodnotíme modely komunikace, které jsou v podniku aplikované. Navrhujeme modely na zlepšení komunikace.

3.1 Charakteristika společnosti Metrostav, a.s.

Firma Metrostav, a.s. je jednou z největších stavebních společností v České republice. V roce 2009 byla firma ratingovou agenturou ČEKIA vyhodnocena jako nejstabilnější podnik na stavebním trhu a získala tak označení AAA.

Tab. 3.1: Základní informace o podniku:

Název:	Metrostav
Sídlo:	Koželužská 2246, 180 00 Praha 8
IČO:	00014915
Datum zápisu do OR:	21. 5. 1991
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	790 666 800,- Kč (7 906 668 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100,- Kč)

Zdroj: Justice (© 2019)

Firma je součástí nadnárodní skupiny DDM Group. Podnik byl založen v roce 1971 za účelem výstavby pražského metra. V současné době se však zaměřuje také na další stavební práce. Hlavní činností podniků stále zůstává budování tunelů určených pro metro, štol a kolektorů. Nabízí vak služby také v oblasti stavby mostů, železobetonových konstrukcí, betonové a asfaltové vozovky atd. Firma odvádí vysoce kvalitní práci díky zaměstnávání kvalifikovaného personálu a využívání moderních technologií. O kvalitě odváděné práce vypovídá také skutečnost, že v roce 1998 získal podnik certifikát Bureau Veritas (BVQI) určený generálním dodavatelům staveb. V roce 2001 získala společnost certifikát národního bezpečnostního útvaru NBÚ, což mu umožňuje spolupracovat s bezpečnostními orgány České republiky a zemí NATO a ucházet se o armádní zakázky. Nedílnou součástí strategie podniku je budování svého dobrého jména v rámci sociální odpovědnosti. Podnik je držitelem certifikátu

environmentálního managementu ISO 14 001:2005 a certifikát sociální odpovědnosti dle standardu SA 8000. Důraz je kladen také na bezpečnost práce, což vedlo k získání ceny „Bezpečný podnik“. V tabulce níže jsou uvedeny základní charakteristiky podniku (Historie, 2019).

3.2 Ekonomické ukazatele firmy Metrostav

Základní informace

Společnost Metrostav a.s. je dlouhodobě lídrem na stavebním trhu v České republice. V roce 2018 dosáhl podnik tržeb v celkové výši 21 500 milionů Kč. Díky hospodářskému růstu dosáhly zakázky realizované v České republice maximálního objemu za posledních 10 let. Jednalo se zejména o zakázky v oblasti dopravní infrastruktury. Také v následujícím roce (2019), se očekává růst. Základní informace o vývoji podniku za poslední tři roky jsou uvedeny v tabulce č 3.2. níže.

Tab. 3.2: Vývoj

	2016	2017	2018
Aktiva celkem	17 559 506	17 377 294	19 577 149
Dlouhodobá aktiva	4 430 387	4 504 244	4 593 505
Oběžná aktiva	13 162 847	12 777 361	14 897 226
Pasiva celkem	17 559 506	17 377 294	19 577 149
Vlastní kapitál	6 935 996	7 137 818	7 313 639
Základní kapitál	790 667	790 667	790 667
Cizí zdroje	10 143 502	9 497 477	11 553 957
Tržby	17 559 506	19 563 599	21 500 141
Hospodářský výsledek před zdaněním	550 089	462 014	468 858
Čistý zisk	329 374	177 550	743 243

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

Na základě údajů uvedených ve výroční zprávě podniku za rok 2018 byly vypočítány ekonomické ukazatele. Konkrétně se jedná o poměrové ukazatele v oblasti rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a tržní hodnoty. Tyto ukazatele budou sledovány za období 2016 až 2018. Výpočty byly provedeny dle Růčková (2019).

Ukazatele rentability

V rámci ukazatelů rentability byla sledována rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Tyto ukazatele byly vypočítány pro období 2016 až 2018.

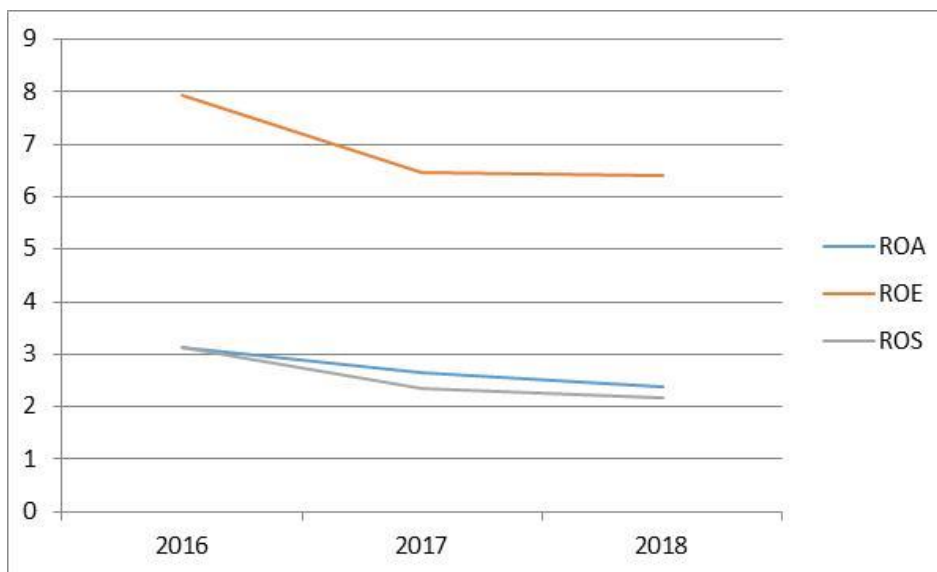
Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce č. 2 níže, viz příloha č. 2.

Tab. 3.3: Vývoj ekonomických ukazatelů rentability v letech 2016-2018

	2016	2017	2018
ROA	3,13 %	2,65 %	2,38 %
ROE	7,93 %	6,47 %	6,41 %
ROS	3,13 %	2,36 %	2,18 %

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

Vývoj jednotlivých ukazatelů je poměrně stabilní a není možné vysledovat výrazné výkyvy. V případě rentability aktiv se hodnota pohybuje od 3,13 % v roce 2016 do 2,38 % v roce 2018. Díky tomuto ukazateli je možné zjistit, zda jsou aktiva využívána efektivním způsobem. V tomto případě rentabilita aktiv postupně klesá. Pokles však není příliš velký. Důvodem této změny je zvýšení celkových aktiv o 13, 21 %. Ukazatel rentability vlastního kapitálu poukazuje na to, zda je se vkladem akcionářů nakládáno odpovídajícím způsobem. V tomto případě dochází také k poklesu hodnoty. Ta byla v roce 2016 7,93 % a v roce 2018 6,41 %. Důvodem bylo zvýšené základního kapitálu v roce 2017, které vedlo ke snížení daného ukazatele. Rentabilita tržeb ukazuje na to, kolik „efektu“ dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Také hodnota tohoto ukazatele ve sledovém období klesla, což v tomto případě souvisí s nárůstem tržbe o 9,98 %. Vývoj jednotlivých ukazatelů je zobrazen v grafu č. 3.1. níže, viz příloha č.2.



Graf 3.1: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů rentability v letech 2016-2018

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

Ukazatele likvidity

V rámci likvidity bude sledována likvidita běžná, potová a okamžitá. V případě běžné likvidity by se měla hodnota pohybovat mezi 1,5 až 2,5. Této hodnoty nebylo ve sledovaném období dosaženo. Nejvyšší hodnota byla 1,01 v roce 2018. Pozitivní je, že v tomto případě můžeme vysledovat rostoucí tendenci. Pohotovú likvidita by neměla klesnout pod 1, optimální hodnota je 1 až 1,5. V tomto případě se však pohybujeme v rozmezí 0,57 až 0,82. Okamžitá likvidita by měla být 0,2 až 0,5. V letech 2016 až 2018 se hodnota pohybovala mezi 0,48 až 0,49. Požadované hodnoty tedy bylo dosaženo. Bližší údaje jsou uvedeny v tabulce 3.4. níže, viz příloha č.2.

Tab. 3.4: Vývoj ekonomických ukazatelů likvidity v letech 2016-2018

	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,79	0,72	1,01
Pohotovú likvidita	0,62	0,57	0,82
Okamžitá likvidita	0,49	0,48	0,49

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak je firma ve svých podnikatelských aktivitách úspěšná. Z ukazatele obrát aktiv je možné zjistit, kolikrát se aktiva během jednoho roku

v podniku obrátí. V tomto případě se ukazatel pohybuje od 1,01 do 1,12, což je dobré. Aktiva jsou tedy využívána efektivně. Doba obratu pohledávek poukazuje na to, za jak dlouho jsou spláceny pohledávky podniku. Z výsledků je zjevné, že podniku jeho zákazníci většinou zaplatí do 30 dní. Doba splatnosti se v roce 2018 dokonce zkrátila, což je pro podnik velmi dobré. Doba splatnosti krátkodobých závazků poukazuje na to, kolik času potřebuje podnik ke splacení svých závazků. V průměru firma dodavatelům v roce 2018 platila po 105,4 dnů. V případě tohoto ukazatele je možné sledovat pozvolný pokles, což je pozitivní. Bližší údaje jsou uvedeny v tabulce č. 4 níže, viz příloha č.2.

Tab. 3.5: Vývoj ekonomických ukazatelů aktivity v letech 2016-2018

	2016	2017	2018
Obrat aktiv	1,01	1,12	1,09
Doba splatnosti pohledávek	29,33	29,09	19,97
Doba splatnosti krátkodobých závazků	121,14	115,27	105,04

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti ukazují, do jaké míry podnik využívá cizí kapitál. Podnik je do značné míry zadlužený, což však samo o sobě nemusí znamenat problém. Cizí kapitál je totiž často levnější než ten vlastní. V roce 2018 byl podnik samofinancován z 37 %. Ukazatel úrokového krytí poukazuje na schopnost zisku pokrýt nákladové úroky. V tomto případě dosahuje podnik po celé sledované období velice dobrých hodnot. Bližší údaje jsou uvedeny v tabulce č. 3.6. níže.

Tab. 3.6: Vývoj ekonomických ukazatelů zadluženosti v letech 2016-2018

	2016	2017	2018
Koeficient samofinancování	39,4 %	41,5 %	37,1 %
Ukazatel věřitelského rizika	59,2 %	57,3 %	59,2 %
Ukazatel úrokového krytí	172,4	167,5	170,5

Zdroj: samostatná práce autora na základě informací z Výroční zprávy podniku Metrostav a.s. 2018

3.3 Charakteristika firemní kultury a organizační struktury společnosti

Firemní kultura podniku Metrostav, a.s. je dána její vizí a misí. Vize podniku je následující: *„Díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou.“* S ohledem na vizi byla formulována mise, kterou je *„pomáhat zákazníkům uskutečňovat jejich plány s maximálním ohledem na životní prostředí“* (Vize a Mise, 2019).

Metrostav, a.s. si zakládá na tom, že se jedná o technicky vyspělou společnost. Značný důraz je kladen na budování a rozvoj vnitřních kapacit podniku. Zcela zásadní je také systematické zlepšování schopností podniku v oblasti stavby a schopnosti využívat moderní technologie. Vysoce ceněny jsou odborné schopnosti zaměstnanců, které jsou v rámci zaměstnání rozvíjeny a posilovány. Podnik si uvědomuje význam práce svých zaměstnanců a váží si podílu každého spolupracovníka na celkovém úspěchu společnosti. Cílem podniku je budovat své dobré jméno a rozvíjení svou firemní kulturu (Vize a Mise, 2019).

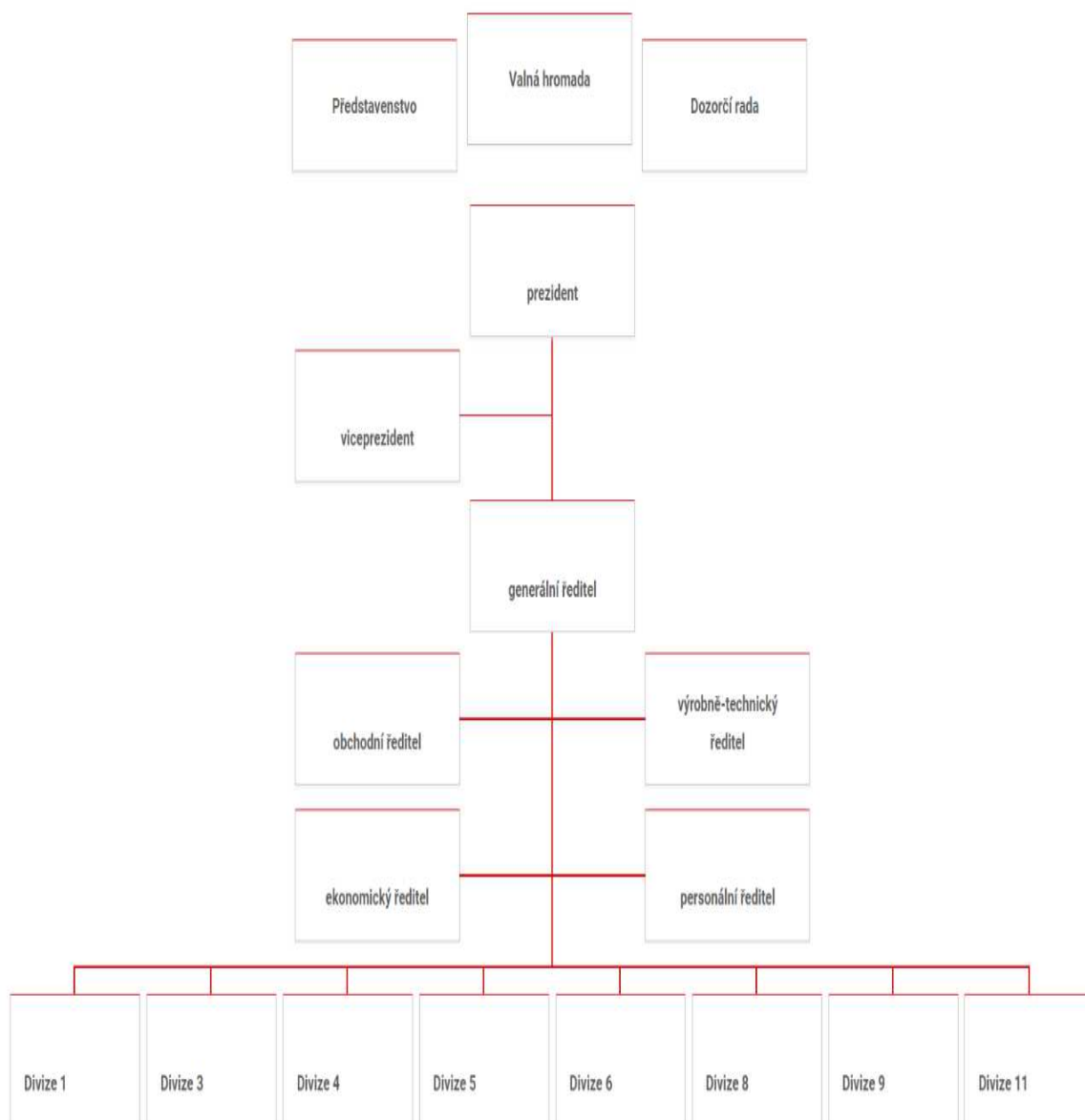
Firemní kultura společnosti Metrostav, a.s. je upravena interním dokumentem „Zásady firemní kultury zavazující zaměstnance k etickému chování“, který byl přijat v roce 2004. Do značné míry tuto oblast upravuje také „Etický kodex“. V obou případech se jedná o závazné dokumenty, kterými se musí řídit všichni zaměstnanci. Jsou zde uvedena pravidla, která musí zaměstnanci při svém jednání následovat. Mezi základní principy, podle kterých firma funguje patří (Etický kodex, 2004):

- dodržování zákonů platných v České republice – všichni zaměstnanci musí respektovat legislativní a etické normy země, zaměstnanci musí předcházet vzniku podezření z nelegálního jednání;
- důraz na důvěryhodnost, profesionalitu a stabilitu sdílených norem – cílem je vytvořit bezpečné, tvůrčí a stabilní prostředí, zaměstnanci musí jednat profesionálně a podílet se na budování dobrých vztahů se zákazníky, obchodními partnery a veřejností, firma podává pravdivé údaje o svém hospodaření a vždy platí všechny své finanční závazky;
- hlavním cílem podniku je spokojenost zákazníka, což ale nesmí být za cenu porušování zákonů: podnik prosazuje nulovou toleranci vůči úplatkářství, firma navazuje spolupráci pouze s osobami, které respektují legislativní předpisy;

- firma si uvědomuje svou společenskou odpovědnost k občanům země, kraje a obce, ve které působí nebo chce v budoucnu působit: podnik se snaží minimalizovat dopady své činnosti na místní komunitu a na životní prostředí, firma si uvědomuje svou odpovědnost vůči budoucím generacím, firma respektuje potřeby osob působících vně i uvnitř podniku;
- firma respektují práva a povinnosti svých spolupracovníků – podnik prosazuje nulovou toleranci vůči diskriminaci z jakýchkoliv důvodů, odmítáno je také obtěžování, prosazována je zvýšená ohleduplnost vůči znevýhodněným skupinám (handicapované osoby, nemocní, senioři, děti);
- odmítána je jakákoliv forma střetu zájmů: veškerý majetek podniku je chráněn před znehodnocením, rozhodnutí zaměstnanců nesmí být ovlivněno osobními zájmy;
- firma netoleruje nedodržování či porušování výše popsanych mravních principů: pokud se zaměstnanci či jiné osoby setkají s porušováním těchto etických principů, musí dané jednání nahlásit.

Jak již bylo výše řečeno, podnik má právní formu akciové společnosti a dualistickým systémem řízení. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která zahrnuje všechny akcionáře. Statutární orgánem společnosti je předsednictvo, které má 7 členů. Kontrolním orgánem podniku je dozorčí rada, která se skládá z 6 členů.

Podnik má divizní organizační strukturu. V čele podniku stojí rezident, který je zastupován víceprezidentem. Prezidentovi podniku je přímo podřízen generální ředitel, který přímo řídí jednotlivé výkonné ředitele. Dále firma funguje v rámci jednotlivých divizí, které jsou řízeny řediteli. Rozdělení na jednotlivé divize je určeno specializací činnosti jednotlivých divizí. Divize mají poměrně velkou svobodu v rámci výkonu činnosti ve svém výrobním úseku. Organizační struktura je zobrazena na obrázku 3.1.



Obr. 3.1: Organizační struktura podniku

Zdroj: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti/organizacni-struktura>

4 Analýza forem komunikace a jejich nákladů

Podniková komunikace tvoří významnou součást podnikové identity. Pomocí podnikové komunikace se vytváří komunikační spojení nejen vně podniku, ale taky dovnitř. Komunikace je tak proces, který rozhoduje o tom, jaký bude výkon pracovníků. Každodenní praxe dokazuje obrovský vliv, který má komunikace na zákazníky, klienty.

4.1 Popis interní komunikace ve společnosti

Jak již bylo výše v kapitole věnované metodologii předložené práce, při analýze procesu interní komunikace podniku je nutné zaměřit se existenci určitých předpokladů podporujících efektivitu tohoto procesu. Jedná se zejména o existenci komplexní podnikové strategie, etického kodexu, personální politiky, vhodné organizační struktury. Podnik má jasně definovanou podnikovou strategii, která je vypracována vždy na 5 let dopředu. Její součástí je také popis organizační struktury podniku, která má divizní charakter. Součástí strategie však není reflektována problematika interní komunikace. Ve firmě existuje etický kodex, který je závazný pro všechny zaměstnance. V něm jsou definovány morální hodnoty, které podnik prosazuje. Personální politika je jasně definována v jedné z vnitropodnikových směrnic. Jsou s ní seznamováni všichni vedoucí pracovníci. Předpoklady pro existenci efektivní interní komunikace jsou splněny jen částečně. Problémem je zejména skutečnost, že součástí strategie podniku není charakteristika systému interní komunikace.

Proces interní komunikace je v rámci podniku upraven jednou z vnitropodnikových směrnic. Směrnice však obsahuje pouze obecné informace k danému tématu a má tedy spíše formální charakter. Je zde definováno, co je pojmem interní dokumentace míněno, a jsou zde popsány jednotlivé typy interní komunikace. Směrnice také upozorňuje na to, že by měla být interní komunikace realizována všemi směry v rámci organizační struktury podniku. Dále jsou zde uvedeny zásady, které by měli zaměstnanci při komunikaci s kolegy dodržovat. Důraz je kladen zejména na nutnost sdílet informace, které jsou důležité pro zajištění efektivního fungování podniku. Komunikace by měla být otevřená a podporován by měl být týmový duch.

Ve směrnici jsou také popsány jednotlivé nástroje a prostředky, které je možné v rámci interní komunikace používat. Mezi nástroje interní komunikace uvedené ve směrnici patří osobní komunikace, písemná komunikace a elektronické komunikace. Ke konkrétním prostředkům patří rady, osobní rozhovory, telefonické hovory, e-mail,

intranet, nástěnky a akce pro zaměstnance. Níže je uvedena krátká charakteristika jednotlivých prostředků komunikace:

- Porady: porady patří mezi jeden z nejdůležitějších prostředků interní komunikace. Cílem porad je sdílet informace o současném dění v týmu, řešit stávající problémy a plánovat budoucí aktivity. Je však ponecháno na každém vedoucím pracovníkovi, jak k realizaci porad přistoupí;
- Osobní rozhovory: v rámci směrnice je nadřazeným doporučováno pravidelně s podřízenými komunikovat s cílem zjišťovat jejich potřeby a dávat jim zpětnou vazbu na jejich pracovní činnost;
- Telefonická komunikace: tento prostředek je využíván zejména k řešení problémů a požadavků, které je nutné řešit rychle;
- E-mail: jedná se o univerzální prostředek komunikace, který je možné využít prakticky kdykoliv. V rámci směrnice je doporučováno udržovat při komunikaci e-mailem dodržovat určitou kvalitu obsahu i grafické úpravy;
- Intranet: je využíván ke sdílení zpráv o dění v podniku. Jsou zde uloženy také důležité dokumenty, jako je strategie podniku, obchodní strategie, personální strategie, vnitropodnikové směrnice a metodiky;
- Nástěnky: nástěnky jsou umístěny ve společných prostorách podniku a jsou na ně umísťována sdělení týkající se aktuálního dění v podniku. V podniku jsou také nástěnky, na které mohou zaměstnanci umísťovat svá sdělení;
- Akce pro zaměstnance: jedná se o různé kulturní a sportovní akce, které mají posílit pozitivní vztah zaměstnanců k podniku. Důraz je kladen zejména na to, aby na těchto akcích vládla neformální atmosféra.

Hlavním cíle interní komunikace v podniku je zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců. Důležité je hlavně to, aby měli informace o strategii a cílech podniku, divize, oddělení a pracovního týmu. Interní komunikace slouží také k řízení výkonu a činnosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu je kladen v rámci vnitropodnikové směrnice kladen důraz na schopnosti a dovednosti manažerů. Ti mají možnost pravidelně se účastnit specializovaných školení. Nejedná se však o jejich povinnost, ale pouze právo. Záleží tedy jen na nich, zda ho využijí.

Obecně je možné konstatovat, že interní proces komunikace je v rámci vnitropodnikové směrnice nastaven pouze v obecné rovině. Vedoucím pracovníkům je v rámci podniku ponechána značná svoboda. Mohou se rozhodovat o tom, jaký

prostředek komunikace využijí a zda se budou zdokonalovat v oblasti komunikace. Tato volnost je do určité míry tím největším pozitivem ale na druhou stranu může znamenat také nevýhodu. Každý manažer je jiný a v rámci podniku se tak můžeme setkat se značnými rozdíly, které se mohou stát zdrojem mnoho nedorozumění a komplikací.

4.2 Provedení dotazníkového šetření ve společnosti

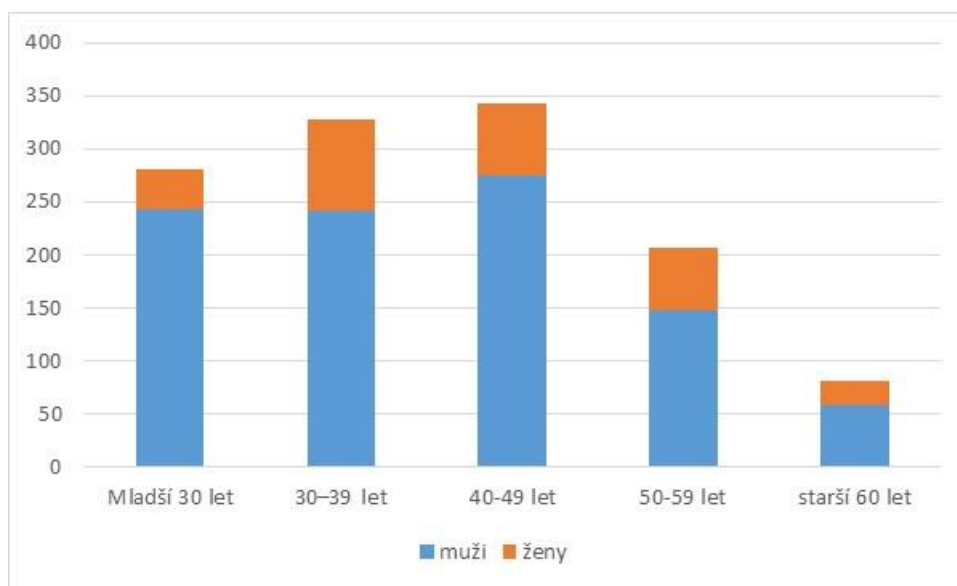
Dotazníkové šetření se uskutečnilo v souladu se zásadami, které uvádí ve své knize Disman (2011). Důraz byl při tom kladen zejména na kvalitu dotazníku. Vlastní dotazník je rozdělen do tří částí – úvod, vlastní otázky a závěr. V úvodu byli respondenti osloveni, byl jim vysvětlen účel výzkumu a byli požádáni o pomoc. Následující část dotazníku obsahuje dotazy, které zjišťují základní informace o respondentovi a jejich názorech na kvalitu procesu interní komunikace v sledovaném podniku. Dotazník obsahuje ve většině případů uzavřené a škálové otázky. V rámci uzavřených otázek mají respondenti možnost vybírat z konkrétní nabídky odpovědí. V případě škálových otázek vybírají dotazovaní ze škály, která umožňuje co nejlépe postihnout jejich názor. V závěru dotazníku se nachází poděkování za účast na výzkumu.

Při výběru výzkumného vzorku byla využita metoda záměrného výběru. Respondenti jsou v tomto případě vybíráni s ohledem na konkrétní relevantní znaky. V tomto případě se jedná o skutečnost, že jde o zaměstnance podniku Metrostav, a.s. Dotazník byl zpracován prostřednictvím online platformy pro tvorbu dotazníků Survio. Tento způsob byl vybrán s ohledem na počet zaměstnanců podniku, které bylo nutné oslovit. Survio umožňuje vytvořit, distribuovat a vyhodnotit dotazníky

Dotazníky byly distribuovány v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu, který jim byl rozeslán personálním oddělením. V e-mailu byli zaměstnanci požádáni o spolupráci a byl zde také uveden odkaz na dotazník. V případě e-mailu, který byl určen vedoucím zaměstnancům, byl uveden také požadavek na to, aby oslovili zaměstnance bez e-mailu a nechali je vyplnit dotazník v písmenné podobě. Ty pak měli odeslat personálnímu oddělení. Nashromážděné dotazníky byly následně vyhodnoceny prostřednictvím statistických metod. Při zobrazení výsledků dotazníkového šetření byl mimo jiné vyžit tabulkový procesor excel, který umožňuje zobrazit zjištěné informace pomocí různých typů grafů. (viz příloha číslo 1)

Jak již bylo výše uvedeno, dotazník byl hromadně rozeslán personálním oddělením všem zaměstnancům, kteří mají e-mail. Část dotazníků byla následně

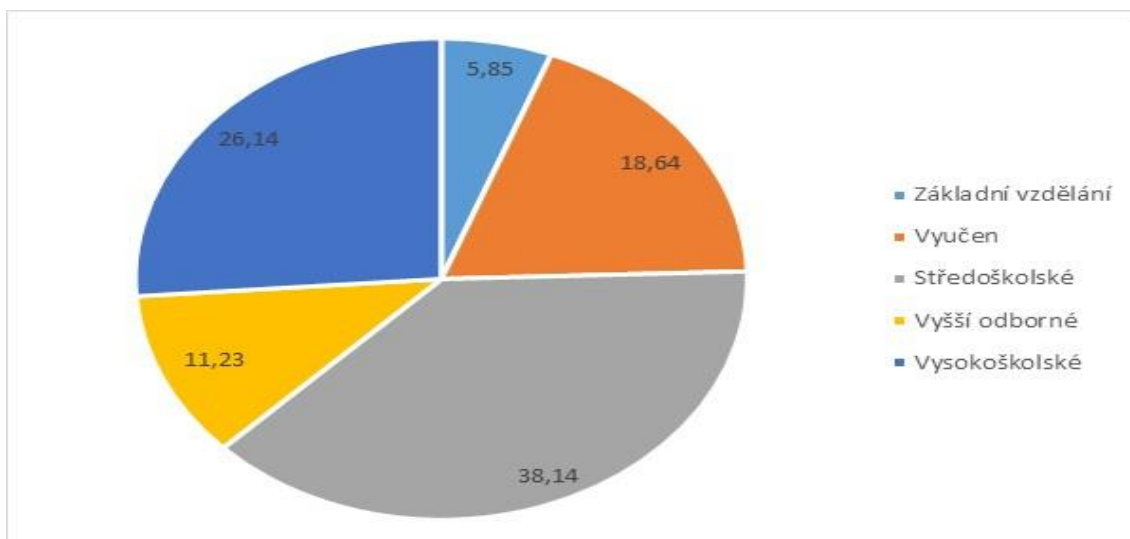
distribuvána v písemné podobě. Tímto způsobem se podařilo nashromáždit 1 237 dotazníků. Vzhledem k tomu, že společnost Metrostav, a.s. měla na konci roku 2018 celkem 5 123 zaměstnanců, jedná se o 24,16 % zaměstnanců. Mezi respondenty byli převážně muži. Ti tvořili celkem 78 % respondentů. Ve většině případů byli mezi respondenty osoby ve věku od 40 do 49 let. Konkrétně se jednalo o 27,65 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byly osoby ve věku od 30 do 39 let. Celkem šlo o 26,43 % respondentů. Detailní informace o struktuře respondentů podle pohlaví a věku jsou uvedeny v grafu č. 1 níže.



Graf 4.1: Struktura respondentů dle pohlaví a věku

Zdroj: vlastní práce autora

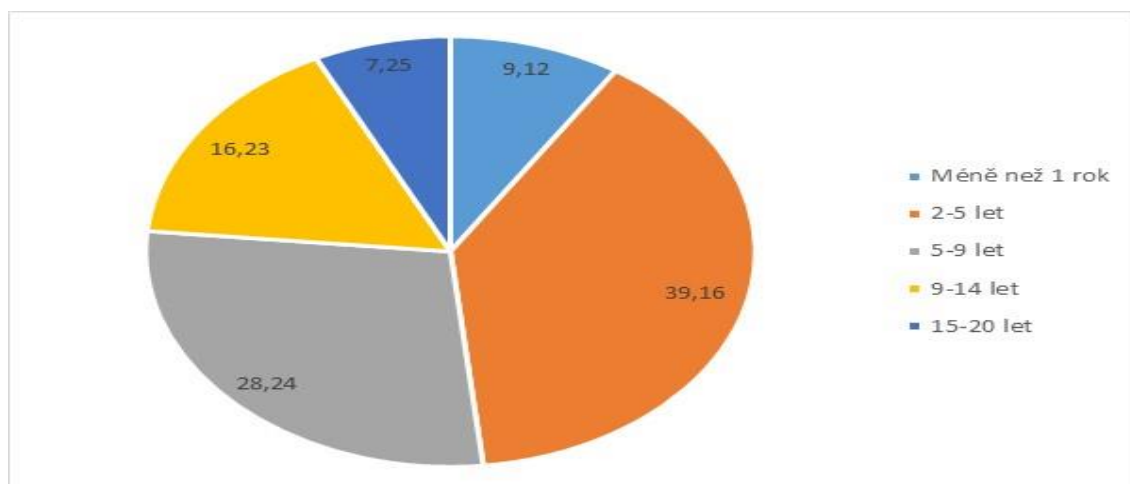
Dále bylo zjišťováno, jaké nejvyšší dosažené vzdělání respondenti měli. Nejčastěji byly mezi respondenty osoby se středoškolským vzděláním. Konkrétně se jednalo o 38,14 % dotazovaných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byly osoby s vysokoškolským vzděláním. Šlo o 26,14 % dotazovaných. Celkem 18,64 % respondentů bylo vyučeno. Detailní informace o struktuře respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání jsou uvedeny v grafu č. 2 níže.



Graf 4.2: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní práce autora

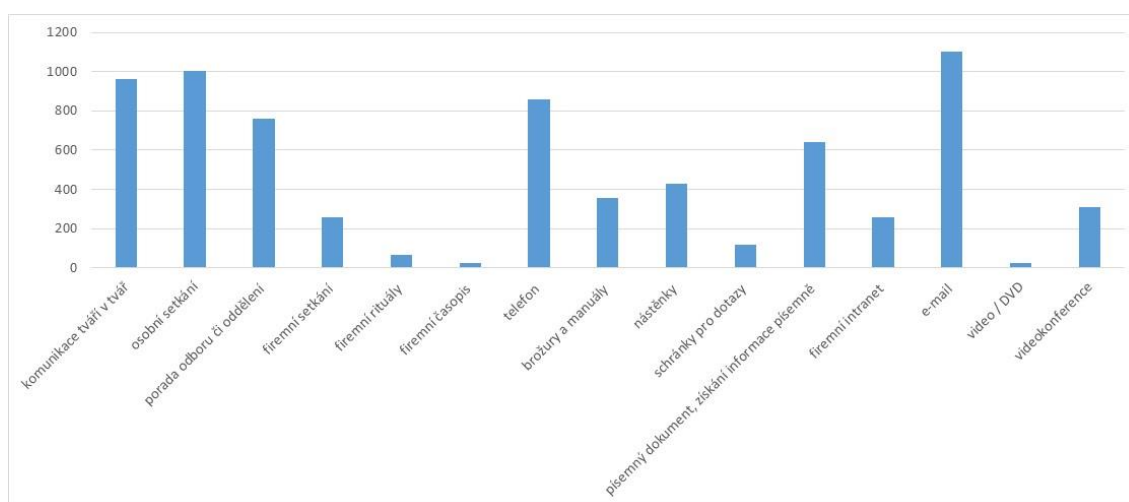
Většina dotazovaných pracovala v podniku 2 až 5 let. Jednalo se o 39,16 % dotazovaných. Celkem 28,24 % respondentů pracovalo v podniku 5 až 9 let. Méně než 1 rok zde pracovalo 9,12 % respondentů. Nejméně osob (7,25 %) v podniku pracovalo 15 až 20 let. Detailní informace o struktuře respondentů podle délky praxe ve sledovaném podniku jsou uvedeny v grafu č. 3 níže.



Graf 4.3: Struktura respondentů podle délky praxe ve sledovaném podniku

Zdroj: vlastní práce autora

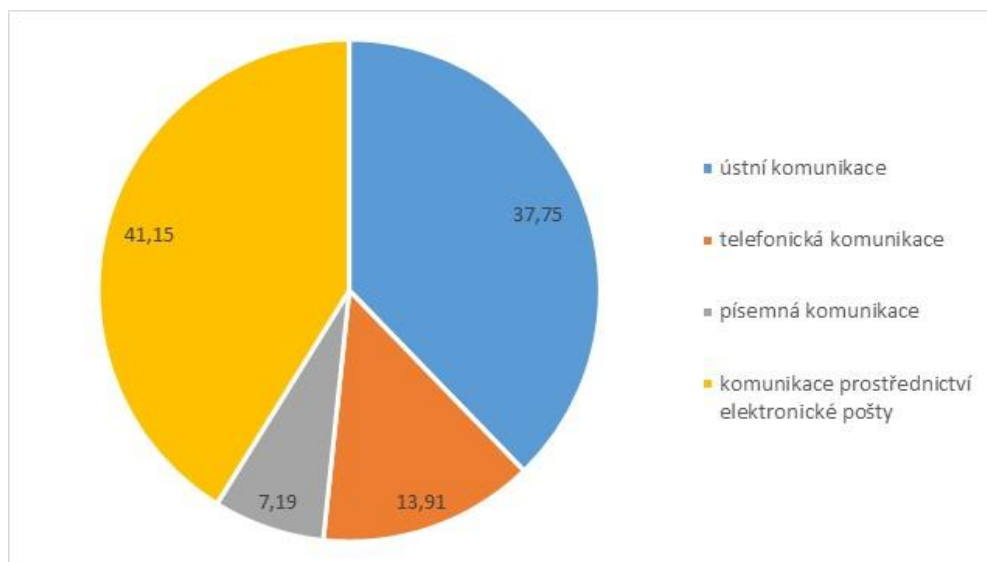
Následující část dotazníku se zaměřovala na obecné informace týkající se procesu interní komunikace. V první otázce bylo zjišťováno, jaké formy komunikace jsou nejčastěji využívány. (viz příloha číslo 1) Nejčastějším způsobem komunikace byl podle dotazovaných e-mail. Druhou nejčastěji používanou formou interní komunikace bylo osobní setkání. Mezi další časté nástroje komunikace patřila komunikace tváří v tvář, telefonická komunikace a porady oddělení. Detailní informace o nejčastěji využívaných formách komunikace jsou uvedeny v grafu č. 4 níže. V rámci dotazníku bylo zjišťováno také to, jaké formy komunikace by respondenti v podniku uvítali. Ti nejčastěji uváděli, že by bylo vhodné posílit komunikaci prostřednictvím osobního kontaktu mezi jednotlivci. Takto odpovědělo celkem 393 dotazovaných. Celkem 246 dotazovaných by uvítalo posílení komunikace pomocí intranetu. Na třetím místě se v této oblasti umístilo využití schránky na dotazy. Celkem tuto možnost zmiňovalo 149 respondentů. Zbytek možností byl v podstatě zanedbatelný, protože se frekvence odpovědí pohybovala pod 5 % dotazovanými.



Graf 4.4: Nejčastěji využívané formy interní komunikace

Zdroj: vlastní práce autora

Podle dotazovaných patří mezi nejčastěji využívané komunikační prostředky elektronická pošta. Takto odpovědělo celkem 41,15 % dotazovaných. Druhým nejčastěji používaným komunikačním prostředkem v podniku je ústní komunikace. Nejméně často je v podniku používána písemná komunikace. Detailní informace o nejčastěji používaných komunikačních prostředcích jsou uvedeny v grafu č. 4.5. níže.

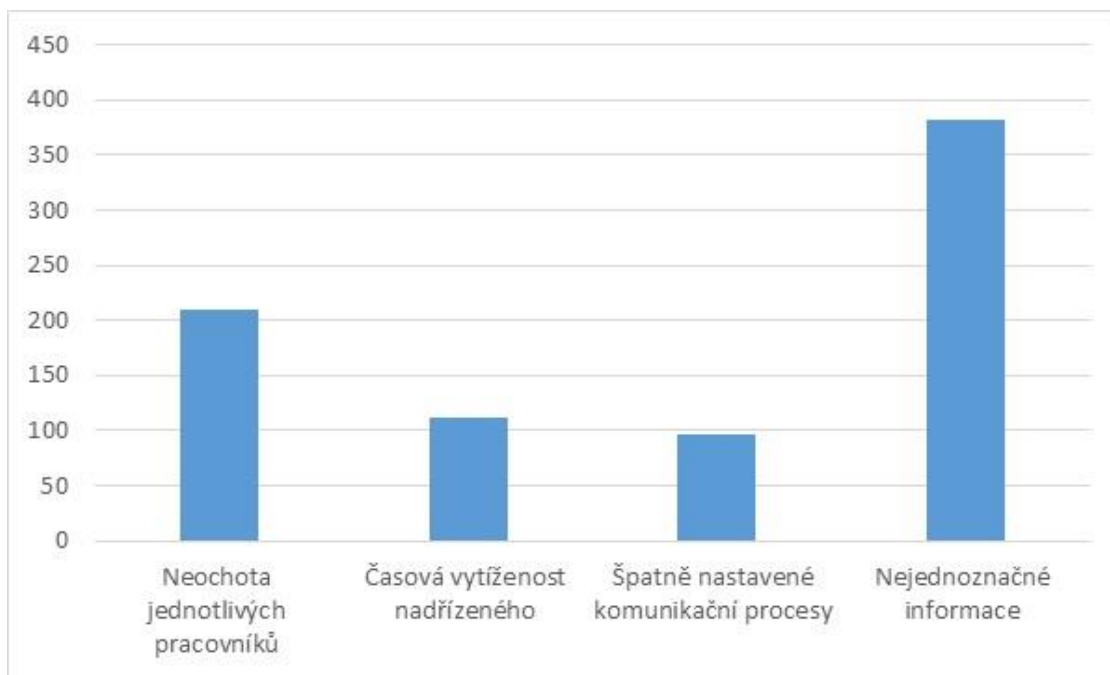


Graf 4.5: Nejčastěji používané komunikační prostředky

Zdroj: vlastní práce autora

Komunikace ve firmě není podle většiny dotazovaných upravena interními pravidly. Většina z dotazovaných (57,12 %) byla přesvědčena, že se komunikace neřídí žádnými vnitřními pravidly. Pouze 24,83 % uvedl, že existují interní pravidla upravující systém interní komunikace v podniku. Zbytek (18,05 %) nebyl schopen na danou otázku odpovědět. Většina dotazovaných hodnotila komunikaci v rámci podniku jako dostačující. Konkrétně takto odpovědělo 39,13 % osob. Velké množství dotazovaných (8,83 %) bylo přesvědčeno, že komunikace je dobrá. Jako nedostačující hodnotilo interní komunikaci 28,07 % respondentů. Zbytek (3,97 %) měl pocit, že je systém interní komunikace nastaven velmi dobře.

V následující otázce bylo zjišťováno, zda se dotazovaní setkávají v rámci pracovního týmu s překážkami. Přestože v předcházející otázce hodnotila většina dotazovaných systém interní komunikace docela negativně, jen minimum dotazovaných bylo ochotno uvést konkrétní problémy. Ve většině případů se jednalo o nejednoznačnost informací. Dále se zaměstnanci poměrně často setkávají s neochotou jednotlivých zaměstnanců. Detailní informace o problémech, kterým dotazovaní v rámci interní komunikace čelí, jsou uvedeny v grafu č. 6 níže. V souvislosti s tím bylo také zjišťováno, co by dotazovaní v rámci interní komunikace zlepšili. Jednalo se hlavně o vytvoření jasné metodiky upravující interní komunikaci v podniku, zvýšení frekvence porad mezi divizemi a odděleními a zvýšení komunikačních kompetencí nadřízených.



Graf 4.6: Překážky v rámci interní komunikace

Zdroj: vlastní práce autora

Následně byly respondentů předkládána jednotlivá tvrzení a oni měli uvést, zda s nimi souhlasí či nikoliv. Za tímto účelem měli využít nabízenou škálu. Dotazy byly rozděleny do čtyřech základních oblastí – komunikace podniku se zaměstnanci, komunikace s nadřízeným, komunikace mezi odděleními a komunikace s kolegy. Výsledky byly zpracovány za pomoci tabulek, které obsahují frekvenci jednotlivých odpovědí. (viz příloha číslo 1)

Většina dotazovaných (43,18 %) byla přesvědčena, že podnik dobře komunikuje své vize a cíle směrem k zaměstnancům. Pouze 18,21 % respondentů mělo pocit, že tomu tak není. Podobně tomu bylo v případě hodnocení přístupu podniku k zaměstnancům. Většina dotazovaných (56,12 %) uváděla, že je přístup podniku přátelský s otevřeným. Nadpoloviční většina respondentů (52,18 %) uvedla, že firma systematicky informuje své zaměstnance o tom, co se v podniku děje. Na druhou stranu však zaměstnanci nehodnotili tak pozitivně to, zda je vedení podniku ochotno zaměstnancům naslouchat. Pouze 34,73 % dotazovaných mělo pocit, že jim je naslouchání. Většina (42,51 %) bylo opačného názoru. Detailní informace o názorech zaměstnanců na schopnost vedení podniku komunikovat s pracovníky jsou uvedeny v tabulce č. 4.1. níže.

Tab. 4.1: Komunikace vedení podniku směrem k zaměstnancům

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vedení podniku dobře komunikuje vize a cíle směrem ke svým zaměstnancům.	14,26 %	28,92 %	38,61 %	13,05 %	5,16 %
Vedení podniku přistupuje ke svým zaměstnancům přátelsky a otevřeně	21,18 %	34,94 %	23,32 %	15,63 %	4,93 %
Vedení podniku je ochotno zaměstnancům naslouchat	4,93 %	39,8 %	12,76 %	29,02 %	13,49 %
Zaměstnanci jsou systematicky informováni o dění ve firmě	16,87 %	35,31 %	19,04 %	21,57 %	7,21 %

Zdroj: vlastní práce autora

Hodnocení kvality komunikace mezi podřízenými a nadřízenými je poměrně dobré. Většina dotazovaných byla přesvědčena, že jim nadřízení zadávají úkoly srozumitelně, dostávají od nich dostatek informací a nadřízení s nimi hovoří s respektem. Na druhou stranu chyběla dotazovaných zpětná vazba přicházející ze strany nadřízených. Takto se vyjádřilo celkem 50,34 % dotazovaných. Pozitivně jejich schopnosti v této oblasti hodnotilo pouze 28,39 % osob. Určité problémy je možné vysledovat v případě schopnosti nadřízených naslouchat svým podřízeným a diskutovat s nimi. Pouze 32,15 % bylo přesvědčeno, že je nadřízený ochoten vyslechnout jejich názory, nápady a doporučení. Jen 36,63 % si myslí, že je s nimi nadřízený ochotný diskutovat. Detailní informace o názorech zaměstnanců na schopnost nadřízených komunikovat s pracovníky jsou uvedeny v tabulce č. 4.2. níže, viz příloha č.1.

Tab. 4.2: Komunikace s nadřízeným

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Úkoly zadávané od nadřízených jsou srozumitelné.	11,58 %	38,15 %	22,82 %	21,18 %	6,27 %
Od nadřízených dostávám všechny potřebné informace nutné ke splnění pracovního úkolu.	10,83 %	41,27 %	22,99 %	19,73 %	5,18 %
Od nadřízeného dostávám zpětnou vazbu týkající se mé práce.	6,37 %	22,02 %	21,27 %	37,16 %	13,18 %
Nadřízený se mnou hovoří s respektem.	16,57 %	39,71 %	12,84 %	24,31 %	6,57 %
Nadřízený se mnou hovoří přátelsky a otevřeně.	21,18 %	43,79 %	5,27 %	23,19 %	6,57 %
Nadřízený se mnou hovoří direktivně (úkoly mi nařizuje)	7,82 %	17,83 %	18,84 %	37,83 %	17,68 %
Nadřízený je ochoten vyslechnout si mé nápady, názory a doporučení.	5,18 %	26,97 %	11,27 %	42,86 %	13,69 %
Nadřízený je ochoten se mnou diskutovat	7,82 %	28,81 %	16,37 %	29,74 %	17,26 %

Zdroj: vlastní práce autora

Největší problémy byly v rámci dotazníkového šetření zjištěny v komunikaci mezi jednotlivými odděleními a divizemi. Většina respondentů (45,78 %) byla přesvědčena, že mezi jednotlivými divizemi existuje určitá míra rivality, které negativně ovlivňuje vzájemnou komunikaci. Vztahy mezi jednotlivými divizemi a odděleními

hodnotí pozitivně pouze 24,35 % osob. To se projevuje také v rámci jejich hodnocení schopnosti jednotlivých divizí předávat si informace. Celkem 46,23 % respondentů uvedlo, že předávání informací mezi divizemi není dostatečné. Tato skutečnost se projevuje například vznikem různých problémů, na což v rámci šetření upozornilo 49,83 % dotazovaných. Celkem 45,71 % respondentů pociťovalo, že během své práce absenci potřebných informací. Detailní informace o názorech zaměstnanců na kvalitu komunikace mezi odděleními jsou uvedeny v tabulce č. 4.3. níže, viz příloha č.1.

Tab. 4.3: Komunikace mezi odděleními

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Mezi jednotlivými odděleními podniku existuje rivalita, což se projevuje ve vzájemné komunikaci	11,59 %	34,19 %	29,28 %	18,57 %	6,37 %
Vzájemné vztahy mezi jednotlivými odděleními podniku jsou přátelské	7,14 %	17,21 %	24,6 %	34,78 %	16,27 %
Předávání informací mezi jednotlivými odděleními není dostatečné	11,36 %	34,87 %	28,57 %	16,83 %	6,37 %
Při práci v podniku se často setkávám s problémy, které jsou způsobeny nedorozuměním mezi členy jednotlivých divizí	12,86 %	36,97 %	21,95 %	21,85 %	6,37 %
Při své práci pociťuji absenci potřebných informací, které mají zaměstnanci	16,53 %	29,18 %	26,15 %	19,41 %	8,73 %

jiných divizí					
Zaměstnanci ostatních divizí jsou ochotní poskytovat mi informace nutné k výkonu mé práce	7,81 %	17,83 %	25,81	27,37 %	21,18 %

Zdroj: vlastní práce autora

Vztahy mezi zaměstnanci podniku jsou podle většiny dotazovaných (52,7 %) pouze na formální úrovni. Přesto je podle nich komunikace mezi pracovníky spíše přátelská a kolegové jsou ochotni sdílet mezi sebou potřebné informace. Dále je celkem 43,86 % respondentů přesvědčeno, že jsou v kolektivu respektovány názory všech přítomných. Není tedy divu, že 51,14 % respondentů uvedlo, že je na poradách dáván každému potřebný prostor. Právě porady jsou podle většiny oslovených osob významným zdrojem informací. Takto se vyjádřilo celkem 59,7 % dotazovaných. Detailní informace o názorech zaměstnanců na kvalitu komunikace mezi kolegy jsou uvedeny v tabulce č. 4.4. níže.

Tab. 4.4: Komunikace s kolegy

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Komunikace s kolegy na pracovišti je na formální úrovni	13,76 %	38,94 %	24,46 %	15,87 %	6,97 %
Komunikace na pracovišti je přátelská	12,57 %	36,83 %	26,23 %	17,11 %	7,26 %
Kolegové se mnou sdílí všechny potřebné informace	17,58 %	34,82 %	16,54 %	21,39 %	9,67 %
V pracovním kolektivu je respektován názor každého člena skupiny	9,59 %	34,27 %	17,99 %	26,87 %	11,28 %
V rámci mého pracoviště (pracovní skupiny, divize) probíhají pravidelné porady	15,61 %	38,61 %	20,57 %	17,38 %	7,83 %
Porady jsou pro mě důležitým zdrojem informací	21,83 %	37,87 %	13,9 %	16,73 %	9,67 %
Na poradách je dáván každému dostatečný prostor, aby vyjádřil svůj názor.	14,57 %	36,57 %	22,01 %	17,18 %	9,67 %

Zdroj: vlastní práce autora

4.3 Zhodnocení interní komunikace ve společnosti

Ke zhodnocení komunikace ve sledovaném podniku budou využity informace získané v rámci studia interních dokumentů a dotazníkového šetření. (Viz příloha číslo 1) Systém interní komunikace je sice v podniku upraven vnitropodnikovou směrnicí, která

však není dostatečně zpracována. Obsah směrnice má spíše obecný charakter, což negativně ovlivňuje kvalitu interní komunikaci v podniku. Skutečnost, že je proces interní komunikace v rámci vnitropodnikové směrnice nedostatečně upraven, se projevil také ve výsledcích dotazníkového šetření. Zjevné to je zejména v oblasti komunikace mezi jednotlivými odděleními a divizemi.

Velmi dobře jsou ve směrnici popsány cíle interní komunikace a její další funkce ve firmě. Z nich je zjevné, že si vedení podniku uvědomuje význam interní komunikace. Z tohoto důvodu je zde kladen značný důraz na dovednosti manažerů. Ti mají v rámci řízení procesu interní komunikace značnou svobodu. S tím však souvisí další problémy. Každý manažer je jiný, což se projevuje také v tom, jak přistupuje k interní komunikaci. V důsledku toho se objevují problémy způsobené značnými rozdíly mezi jednotlivými odděleními a divizemi.

Obecně je interní komunikace hodnocena zaměstnanci poměrně dobře. Respondenti měli pocit, že jim vedení podniku poskytuje dostatečné informace o aktuálním dění ve firmě. Pozitivně jsou hodnoceny také schopnosti manažerů ukládat podřízeným jednotlivé úkoly. V obou případech se však zaměstnanci upozornili na to, že jim není vedení ochotno naslouchat a diskutovat s nimi. Je tedy zjevné, že by se měli být vedoucí pracovníci v této oblasti více proškoleni.

Největší problémy se však objevily v oblasti komunikace mezi jednotlivými divizemi a odděleními. Důvodem je pravděpodobně skutečnost, že mezi nimi panuje značná rivalita. Jednotlivá oddělení tak nejsou ochotna sdílet informace, což vede k řadě nedorozumění. Zaměstnanci tak poměrně často pocítují absenci nezbytných informací. Rozpory mezi jednotlivými divizemi jsou značným problémem, protože se mohou projevovat nejen uvnitř firmy ale také navenek, což negativně ovlivňuje obraz podniku na veřejnosti.

Vztahy na pracovišti jsou sice formální, ale komunikace mezi zaměstnanci je přátelská. Respondenti byli přesvědčeni, že jim kolegové poskytují potřebné informace a mohou se tak na ně obrátit v případě jakýchkoliv problémů. V rámci komunikace vnímají zaměstnanci pracovníci jako významný zdroj informací porady, na kterých získávají potřebné informace. I tak je stále nejčastěji využívaným nástrojem interní komunikace elektronická pošta.

4.4 Náklady na interní komunikaci a návrhy na jejich snížení

Náklady spojené s interní komunikací často není jednoduché vyčíslit. Důvodem je zejména skutečnost, že jsou v řadě případů skryté a firma si je v podstatě ani neuvědomuje. Mimo to je interní komunikace často vnímána jako něco zcela běžného a podnik tedy nemá pocit, že by měl náklady s ní spojené sledovat. U některých položek je vyčíslení nákladů natolik obtížné, že se to ani nevyplatí. Níže budou popsány a vyčísleny náklady spojené s interní komunikací v podniku Metrostav, a.s.

Porady

Jak již bylo výše uvedeno v podniku se koná řada porad. Jejich charakter, průběh a frekvence jsou různé. Porady jsou spojeny s personálními náklady a náklady na občerstvení. Vždy je nutné si uvědomit, že během porad nemohou zaměstnanci vykonávat svou práci. Z tohoto důvodu by měly být porady efektivní a zabírat pouze tolik času, kolik je třeba. Pro příklad si uveďme poradou obchodních zástupců. Jejich porady jsou často velmi dlouhé a trvají až 3 hodiny. Pokud budeme brát v úvahu průměrný plat v České republice, který je 34 000 tedy 850 Kč/hod, pak jsou náklady na účast jedince na poradě 2 550 Kč. Při tom je nutné si uvědomit, že se těchto porad účastní průměrně 7 osob. Náklady pak dosahují 17 850 Kč. Z výše popsaného příkladu je zjevné, že podnik musí hlídat, zda jsou porady efektivní a zaměstnanci na nich netráví zbytečně mnoho času. Mimo to se na některých poradách podává občerstvení, které hradí firma, což je opět spojeno s dalšími náklady.

Firma by se měla zaměřit na zefektivnění porad. Ty by neměly být příliš dlouhé a měly by se konat pouze, pokud je to skutečně nutné. Dle mého názoru by se firmě vyplatilo investovat do školení zaměřeného na vedení a organizaci porad. To nabízí například Paměťová škola Marka Sýkory. Školení jsou určena vedoucím pracovníkům, kteří se zde dozvědí, kdy je vhodný čas na konání porad, jak efektivně vést poradou a jak maximálně využít potenciál, který nabízí. Kurzy jsou firmám šité přímo na míru. Jejich cena je individuální s ohledem na počet účastníků, délku atd. Vzhledem k tomu, že je v současné době řada zejména vedoucích pracovníků zahlcena pozvánkami na porady, se investice do daného semináře firmě dle mého názoru vyplatí. Důvodem je nejen související úspora finančních nákladů, ale také možnost značného zefektivnění činnosti a podpora psychohygieny práce.

Telefonická komunikace a e-mail

Telefonická komunikace je vedena prostřednictvím mobilních telefonů. Podnik má nastavený firemní tarif, který zahrnuje neomezené volání, 50 SMS a 40 GB dat. Celkem tento tarif stojí 399 Kč na zaměstnance. Zaměstnanci se prostřednictvím telefonu dostanou také na firemní e-mail a mohou tedy být se svými kolegy neustále v kontaktu. Tento tarif má v současné době 80 % zaměstnanců, což je přibližně 1 200 osob. Náklady spojené s úhradou tarifu jsou 956 800 Kč měsíčně. Dále je nutné brát v úvahu náklady spojené s poskytováním internetu ze strany operátora. Ty dosahují měsíčně 10 000 Kč.

V případě telefonické komunikace je možné využívat místo mobilního telefonu například Skype, který je k dispozici zdarma. Mimo to má využití Skypu také další výhody. Zaměstnanci v malých týmech mohou být v podstatě neustále v kontaktu, mohou komunikovat rychle a efektivně. V případě e-mailů mají lidé tendenci dávat komunikaci formální ráz. Do e-mailu píše oslovení, rozloučení atd. Sice se to nezdá, ale pokud takto napíše několik desítek e-mailů denně, ztrácí tak drahocenný čas. V případě komunikace po Skypu je situace jiná. Kolegové si mohou napsat rychlou zprávu bez zbytečných formalit. Tím dochází k šetření času, kteří mohou zaměstnanci věnovat práci. V souvislosti s komunikací prostřednictvím mobilních telefonů a e-mailu je nutné zmínit fakt, že možnost využívat firemní mobilní telefon a firemní tarif patří mezi jeden z oblíbených zaměstnaneckých benefitů. Není tedy dle mého názoru vhodné nabídku využití mobilního telefonu pro soukromé účely rušit. Ani změna operátora by cenu výrazně nezměnila, protože mobilní operátoři v tomto ohledu nabízejí podobné ceny.

Intranet

Na intranetu jsou publikovány informace spojené s děním v podniku. Jeho správou a tvorbou obsahu se zabývají dvě osoby. V rámci nákladů je tedy nutné počítat s personálními náklady spojenými s prací těchto osob. Průměrný plat těchto zaměstnanců je 28 000 Kč. K této částce je nutné připočítat také sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 % sociální pojištění a 9 % zdravotní pojištění). Celkem tedy jde o částku 9 520 Kč. Celkové personální náklady na správu a tvorbu obsahu intranetu jsou 37 520 Kč na zaměstnance tedy 75 040 Kč na dvě osoby. Dále je nutné připočítat náklady spojené se zajištěním technického provozu intranetu. Technickou správu, údržbu a opravy v tomto případě zajišťuje IT oddělení, které v případě potřeby osloví externího

dodavatele. V tomto případě si myslím, že jsou náklady na správu intranetu vynakládány efektivně.

Nástěnky

Náklady spojené s vedením nástěnek určených ke komunikaci se zaměstnanci zahrnují nákup vlastních nástěnek, nákup příslušenství (připínáčky atd.) a tisk dokumentů, které jsou na nástěnky umísťovány. V podstatě se jedná o minimální částku. Největším problémem je v tomto případě fakt, že je nutné nástěnky pravidelně kontrolovat, opravovat, dokupovat potřebné příslušenství a tisknou nové dokumenty. Celkově je možné náklady spojené se správou nástěnek v podniku vyčíslit na cca 5 000 Kč měsíčně.

V tomto případě by se dle mého názoru podniku vyplatilo zakoupit několik televizorů nebo monitorů, které by umožňovaly promítat potřebné informace. V takovém případě by bylo možné veškeré nástěnky zrušit. Informace by byly nahrávány na flashdisk a následně promítány na monitorech. Tímto způsobem je možné ušetřit náklady spojené se správou nástěnek – tisk nových dokumentů, nákup příslušenství a opravy. Nákup by byl spojen s vyšší jednorázovou investicí, ale z dlouhodobého hlediska by se tato investice vyplatila. Vhodné je pořídit 5 televizí či monitorů, které by byly umístěny na nejfrekventovanějších místech podniku. Jejich prostřednictvím by byly promítány důležité informace o dění v podniku. Průměrná cena televizoru či monitoru je 10 000 Kč. V případě koupě 5 televizí či monitorů by se jednalo o investici 50 000 Kč. Tato částka by se podniku za 10 měsíců vrátila. V následujících měsících by pak došlo k ušetření nákladů.

Akce pro zaměstnance

Akce pro zaměstnance hrají velmi důležitou roli zejména v případě budování dobrých mezilidských vztahů a pozitivního klimatu na pracovišti. Celopodnikové akce se konají v průměru dvakrát za rok. Jedná se o vánoční večírek a sportovní den. Jednotlivé akce jsou spojeny zejména s náklady na občerstvení, pronájem prostor a další související služby. Těchto akcí se mohou účastnit všichni zaměstnanci. Průměrně se zde však sejde maximálně 500 osob. Podnik pravidelně na začátku každého roku vyčleňuje finance na tyto aktivity. Jedná se průměrně o 300 000 Kč na vánoční večírek a 100 000 Kč na sportovní den.

V tomto případě by se dle mého názoru podniku vyplatilo realizovat místo jedné velké akce několik menších. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců firmy, není možné naplánovat takovou akci, která by byla zajímavá pro všechny. Vhodné je například, aby byl sportovní den určen všem zaměstnancům, ale vánoční večírky probíhaly na úrovni jednotlivých oddělení. Menší večírky by vedly k posílení vzájemných vztahů mezi pracovníky jednotlivých oddělení, k čemuž dle mého názoru na velkých akcích nedochází. Mimo to by firma také ušetřila. Akce by nemusely být tak honosné, mohly se konat spíše v meších restauracích a nemusel by zde být doprovodný program. V takovém případě by bylo nutné zorganizovat 11 menších večírků s rozpočtem 25 000 Kč.

Jak již bylo výše uvedeno, vyčíslit náklady na interní komunikaci v podniku je velmi obtížné. Konkrétní náklady je možné vysledovat pouze u aktivit a činností, které jsou zjevné. Za kvalitní komunikaci v podniku však stojí celá řada drobností, které není možné jasně uchopit. Podle mého názoru by měl podnik v tomto ohledu investovat hlavně do posilování sociálních kompetencí nadřízených, kteří by měli být schopni se zaměstnanci hovořit a naslouchat jim. Takováto investice se podniku do budoucna vždy vyplatí.

4.5 Návrhy na zlepšení stávající situace

Na základě hodnocení stávající situace v podniku byly vytipovány následující problémy:

- nedostatečně zpracovaná vnitropodniková směrnice zaměřená na interní komunikaci;
- neochota vedení podniku a nadřízených naslouchat zaměstnancům;
- nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními a divizemi.

Nedostatky ve vnitropodnikové směrnici je možné vyřešit jejím doplněním a částečným přepracováním. Důraz by měl být kladen zejména na sjednocení systému porad. V tomto ohledu by mělo být jasně stanoveny, kdy se mají konat porady jednotlivých oddělení, divizí a vedoucích zaměstnanců. Dále by měla směrnice obsahovat bližší informace o jednotlivých nástrojích interní komunikace. Zvýšená pozornost by měla být věnována nejpoužívanějším nástrojům interní komunikace, jako je elektronická pošta a porady.

Vedoucí pracovníci a manažeři by měli být proškoleni v oblasti komunikačních dovedností s důrazem na schopnost naslouchat. Školením by měli projít všichni vedoucí pracovníci. Zcela zásadní je výběr organizace, který by školení realizovala. Mělo by se jednat o organizaci, které se tomuto tématu dlouhodobě věnuje a spolupracuje se zkušenými lektory. Školení by měla být realizována postupně a kurzy by měly být určeny pro malý počet osob, aby bylo možné zaměřit se na konkrétní dovednosti.

Největším problémem však zůstává nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními a divizemi. Důvodem problémů je rivalita, která mezi divizemi panuje. Tento problém má hlubší kořeny a souvisí s firemní kulturou. V rámci podniku by měly být jasné stanoveny pravidla upravující účast divizí ve výběrových řízeních. Vhodné by bylo například stanovit povinnost jednotlivých divizí informovat ostatní o tom, do jakého výběrového řízení se přihlásí. Pokud by bylo zjištěno, že mají o zakázku zájem i jiné divize, mělo by vedení podniku rozhodnout o tom, kdo má na účast na výběrovém řízení právo. Tento proces by měl být zcela transparentní, aby nedocházelo k zbytečnému konkurenčnímu boji uvnitř podniku. Divize by tak neměly důvod tajit informace, protože by pro ně ostatní divize neznamenal nebezpečí. Dále by měla být stanovena povinnost sdílet informace. Vhodným zdrojem informací mohou být v tomto ohledu zápisy z porad jednotlivých pracovních týmů, oddělení a divizí. Zápisy by měly být zasílány e-mailem všem nadřízeným ti by tak měli přehled o tom, co se v podniku děje.

Odhadované roční náklady na komunikaci v rámci ušetření nákladů

Porady a jejich zkrácené doby by mohly ušetřit náklady z možného nákladů na jednu poradu, který činí 17.850 Kč na možných 8.925 Kč, ročně by pak firma ušetřila 107.100 Kč, při předpokladu, že budou porady probíhat jednou měsíčně, bohužel porady se často konají dle rozhodnutí vedoucích jednotlivých divizí k aktuálním potřebám, proto zde není stanovena žádná pravidelnost konání. Také bychom navrhovali konání porad pomocí videokonferencí, které se uplatňují ne-jen při poradách managementu podniků, ale také u státních organizací i ozbrojených složek. Jednání s obchodními partnery, prezentací výrobku na dálku, komunikaci mezi pobočkami. Uplatnit se mohou při marketinkových, propagačních i kulturních akcích, při kontrolní činnosti. Ihned a živě se můžete bavit s kýmkoli na druhém konci světa, aniž musíte cestovat, takto je možno šetřit jak čas, tak i peníze.

Telekomunikační technologie by pak pomocí Skypu mohli nákladově ušetřit volbu tarifu, která činí 399 Kč, na levnější variantu, tento tarif využívá zhruba 1200 osob, pokud by přešli na levnější variantu tarifu ten činí 349, akorát s omezením volání v minutách na jiné sítě než O2, mohli by měsíčně ušetřit 60.800 Kč, což ročně činí až 729 600 Kč.

Intranet je nutný a celý je nastavený ve společnosti velmi efektivně.

Nástěnky by pak činili při vstupu jednorázový náklad, a to koupi televizorů pěti kusů v hodnotě jednoho, který činí 10.000 Kč, tedy investice 50.000 Kč. Bylo by pak možno ušetřit v prvním roce až 10.000 Kč, a následující roky by byl náklad nulový. Akce a večírky by se ušetřilo konáním jedenácti menších až 125.000 Kč. Takže celkový odhad na ušetření firemních financí by ročně činil až 971 700 Kč.

5 Závěr

Cílem předložené práce bylo formulovat na základě analýzy systému interní komunikace v podniku Metrostav, a.s. návrhy na zlepšení současného stavu. Za tímto účelem byla provedena analýza vnitřních dokumentů, které oblast interní komunikace upravují. Jednalo se zejména o podnikovou strategii, etický kodex, personální politiku a organizační strukturu podniku. Zcela zásadní roli při tom hrála vnitropodniková směrnice, která danou oblast upravuje. Následně bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku.

V rámci analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že ve firmě potřebné dokumenty sice existují, ale jejich obsah není dostatečný. Vnitropodniková směrnice upravující systém interní komunikace je příliš obecná, což se v praxi projevuje řadou problémů. V podstatě záleží pouze na jednotlivých manažerech, jak se k problematice zajištění interní komunikace postaví. Tato skutečnost způsobuje řadu nedorozumění mezi odděleními a divizemi. Tuto skutečnost prokázalo dotazníkové šetření realizované v rámci přípravy práce.

Na základě nashromážděných informací byly vytipovány tři hlavní problémy – nedostatečně zpracovaná vnitropodniková směrnice zaměřená na interní komunikaci, neochota vedení podniku a nadřízených naslouchat zaměstnancům a nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními a divizemi. Podniku bylo doporučeno přepracování vnitropodnikové směrnice zaměřené na interní komunikaci. Měla by v ní být věnována větší pozornost tomu, jak mají být využívány jednotlivé nástroje interní komunikace. Dále bylo doporučeno, aby se manažeři zúčastnili školení zaměřeného na schopnost naslouchat svým podřízeným. Posledním doporučením bylo zaměřit se více na budování firemní kultury, která je až příliš zaměřená na vzájemné soutěžení. Vedení podniku by mělo zajistit, aby se výběrového řízení nemohlo souběžně účastnit více divizí. Mělo by být také zajištěno, aby byly mezi vedoucími zaměstnanci sdíleny zápisy z porad jednotlivých pracovních týmu, oddělení a divizí. Tato doporučení by měla vést k zefektivnění systému interní komunikace v podniku.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. (2015) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDRNOVÁ, E., a kol. (2007) *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2012) *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. (1996) *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BUREŠ, I., LOPUCHOVSKÁ, V. A. (2007) *10 zlatých pravidel překonávání nejčastějších komunikačních bariér*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-166-9.
- [6] CAYWOOD, C. L. (2003) *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-886-4.
- [7] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. (2007) *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] DEVITO, J. A. (2008) *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.
- [9] DISMAN, M. (2011) *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha: Karolinum. ISBN 978-20-246-1966-8.
- [10] DONNELLY, J., H. (2011) *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] GAVORA, P. (2005) *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-104-9
- [13] HEGER, V. (2012) *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4737-799.
- [14] HOLÁ, J. (2006) *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- [15] HOLÁ, J. (2017) *Interní komunikace v teorii a praxi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [16] HOLÁ, J. (2011) *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

- [17] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. (2008) *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [18] HLOUŠKOVÁ, I. (1998) *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-256-0631-0.
- [19] HOFSTEDE, G. J. a MINKOV, M. (2010) *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Mc Graw Hill. ISBN 978-0-07-1664-18-9.
- [20] JANDA, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0781-0.
- [21] KOUBEK, J. (2006) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [22] MIKULÁŠTÍK, M. (2003) *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0650-4.
- [23] NAKONEČNÝ, M. (2009) *Sociální psychologie*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [25] SCHEIN, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass. ISBN 978 -0- 470-190-60-9,
- [26] SPERANDIO, S. (2008) *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 978-807-3673-604.
- [27] TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.,
- [28] TURECKIOVÁ, M. (2007) *Organizační chování*. Praha: Mowshe. ISBN 978-80-239-9191-8
- [29] URBAN, L., DUBSKÝ, J. a MURDZA, K. (2011) *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4735-634.
- [30] VYBÍRAL, Z. (2009) *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 978-807-3673-871.
- [31] VYMĚTAL, J. (2008) *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.

- [32] WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*.
Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5.

Elektronické zdroje

1. JUSTICE.CZ. Výpis z rejstříku společnosti Metrostav [online]. JSUTICE.CZ [10. 11. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=415404&typ=PLATNY>.
2. IPODNIKATEL.CZ. [23. 03. 2020]. Dostupné z: [https:// Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html](https://Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html).

Seznam zkratek

BVQI – Bureau Veritas Quality international

ČEKIA – Česká kapitálová informační agentura

NBÚ – Národní bezpečnostní úřad

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2020

Robin Hrňa

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tab. 3.1: Základní informace o podniku:.....	26
Tab. 3.2: Vývoj	27
Tab. 3.3: Vývoj ekonomických ukazatelů rentability v letech 2016-2018	28
Tab. 3.4: Vývoj ekonomických ukazatelů likvidity v letech 2016-2018	29
Tab. 3.5: Vývoj ekonomických ukazatelů aktivity v letech 2016-2018.....	30
Tab. 3.6: Vývoj ekonomických ukazatelů zadluženosti v letech 2016-2018.....	30
Tab. 4.1: Komunikace vedení podniku směrem k zaměstnancům.....	42
Tab. 4.2: Komunikace s nadřízeným.....	43
Tab. 4.3: Komunikace mezi odděleními	44
Tab. 4.4: Komunikace s kolegy.....	46

Seznam obrázků

Obr. 2.1: Struktura komunikace	11
Obr. 2.2: Struktura komunikace v podniku.....	13
Obr. 3.1: Organizační struktura podniku.....	33

Seznam grafů

Graf 3.1: Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů rentability v letech 2016-2018 ...	29
Graf 4.1: Struktura respondentů dle pohlaví a věku	37
Graf 4.2: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	38
Graf 4.3: Struktura respondentů podle délky praxe ve sledovaném podniku.....	38
Graf 4.4: Nejčastěji využívané formy interní komunikace	39
Graf 4.5: Nejčastěji používané komunikační prostředky.....	40
Graf 4.6: Překážky v rámci interní komunikace	41

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	1
Příloha 2: Vzorce pro ekonomické ukazatele	1